

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVO,  
CONTABLE Y FINANCIERO PARA LA EMPRESA  
INTERNACIONAL DE TRANSPORTE PESADO  
TRANSCOMERINTER CIA. LTDA (TCI)**

**DISERTACION DE GRADO PARA LA OBTENCION DEL TITULO  
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**YADIRA NATALY LOPEZ SARMIENTO  
SANTIAGO ANDRES YANEZ ESTRELLA**

**DIRECTOR: Dr. FRANCISCO QUISIGUIÑA**

**QUITO, DICIEMBRE DEL 2011**

## **DEDICATORIA**

## AGRADECIMIENTO

*Yadira*

*Santiago*

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN EJECUTIVO	1
CAPITULO I	4
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA	4
1.1 ANTECEDENTES	4
1.2 HISTORIA	5
1.3 GIRO DE NEGOCIO	6
1.4 SERVICIOS QUE OFRECE	7
1.5 BASE LEGAL DE LA EMPRESA	8
1.6 Recursos disponibles en la empresa	10
1.7 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA	12
1.7.1 Proceso Administrativo	12
1.7.1.1 Investigación	12
1.7.1.2 Planificación	13
1.7.1.3 Organización	14
1.7.1.4 Integración	15
1.7.1.5 Dirección	16
1.7.2 Gestión de las Unidades Estratégicas	17
1.7.2.1 Gestión Administrativa	17
1.7.2.2 Gestión de Talento Humano	19
1.7.2.3 Gestión Financiera	21
1.7.2.4 Gestión de Mercadotecnia	22
1.7.3 Análisis FODA	23
CAPITULO II	27
PROPUESTA ADMINISTRATIVA ORGANIZACIONAL	27
2.1 INTRODUCCIÓN	27
2.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO	27
2.2.1 Tipo de investigación	28
2.2.1.1 Elaboración (primera etapa)	28
2.2.1.2 Elaboración (segunda etapa)	29
2.2.2 Presentación gráfica y análisis de los resultados	29
2.3 EL MANUAL DE FUNCIONES	43
2.3.1 Proceso de cambio	44
2.3.1.1 Fases del proceso del cambio	45
2.3.2 Estructura del Manual de funciones	46
2.3.3 Organigrama	47
2.3.4 Descripción de la Estructura Orgánica.	47
2.4 POLÍTICAS Y NORMAS	64
2.4.1 Reglamento interno de la empresa	64

CAPITULO III	69
PROPUESTA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES	69
3.1 POLÍTICAS CONTABLES	69
3.1.1 Bases de presentación	70
3.1.2 Bases de consolidación	70
3.1.3 Propiedades, plantas y equipos	71
3.1.4 Costos por intereses	72
3.1.5 Cuentas por cobrar	73
3.1.6 Impuesto a la renta e impuestos diferidos	73
3.1.7 Beneficios a los empleados	74
3.1.8 Ingresos de Servicios	74
3.1.9 Uso de Estimaciones	75
3.2 NORMATIVA VIGENTE	75
3.2.1 Normas internacionales de información financiera (NIIFS)	75
3.2.1.1 NIIF 1 Adopción por Primera vez de las Normas Internacionales de Información Financiera	75
3.2.1.2 NIIF 2 Pagos Basados en Acciones	76
3.2.1.3 NIIF 3 Combinaciones de negocios.	76
3.2.1.4 NIIF 4 Contratos de Seguro	76
3.2.1.5 NIIF 5 Activos no Corrientes Mantenidos para la Venta y Operaciones Discontinuas	77
3.2.1.6 NIIF 6 Exploración y Evaluación de Recursos Minerales	77
3.2.1.7 NIIF 7 Instrumentos Financieros: Información a Revelar	77
3.2.1.8 NIIF 8 Segmentos de Operación	78
3.2.1.9 Utilización de las NIF en la empresa	78
3.2.2 NIC Normas Internacionales de Contabilidad	78
3.2.2.1 NIC 1: Presentación de estados financieros	78
3.2.2.2 NIC 2 : Inventarios	79
3.2.2.3 NIC 4: Contabilización de la depreciación	79
3.2.2.4 NIC 7: Estados de flujo de efectivo:	79
3.2.2.5 NIC 8 Ganancia o pérdida neta del período, errores fundamentales y cambios en las políticas contables:	80
3.2.2.6 NIC 9: Costos de investigación y desarrollo.	80
3.2.2.7 NIC 10: Contingencias y hechos ocurridos después de la fecha del balance.	81
3.2.2.8 NIC 12: Impuesto sobre las ganancias	81
3.2.2.9 NIC 14: Información financiera por segmentos	81
3.2.2.10 NIC 15: Información para reflejar los efectos de los cambios en los precios	82
3.2.2.11 NIC 16: Propiedades, planta y equipo	82
3.2.2.12 NIC 17: Arrendamientos	83
3.2.2.13 NIC 18: Ingresos	83
3.2.2.14 NIC 19: Beneficios a los empleados	83

3.2.2.15	NIC 21: Efectos de variaciones en las tasas de cambio de la moneda extranjera	84
3.2.2.16	NIC 22: Combinaciones de negocios	84
3.2.2.17	NIC 27: Estados financieros consolidados y contabilización en subsidiarias	85
3.2.2.18	NIC 28: Contabilización de inversiones en empresas asociadas	86
3.2.2.19	NIC 29: Información financiera en economías hiperinflacionarias	86
3.2.2.20	Utilización de las NIC en la empresa	87
3.3	PLAN DE CUENTAS	88
3.4	FORMATOS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	89
3.4.1	Balance de Comprobación	89
3.4.2	Estado de situación financiera	91
3.4.3	Estado de Resultados.	93
3.5	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	95
3.5.1	Identificación	96
3.5.2	Prólogo e introducción	96
3.5.3	Identificación los procedimientos a documentar	98
3.5.4	Áreas de aplicación	99
3.5.5	Responsables	99
3.5.6	Políticas y normas	100
3.5.6.1	Políticas y normas para el procedimiento de facturación	100
3.5.6.2	Políticas y normas para el procedimiento de inventarios	100
3.5.6.3	Políticas y normas para el procedimiento de cobranzas	101
3.5.6.4	Políticas y normas para el procedimiento de pagos	102
3.5.6.5	Políticas y normas para el procedimiento de contabilidad	103
3.5.6.6	Políticas y normas para el procedimiento de bancos	104
3.5.7	Conceptos claves	104
3.5.8	Manual de procedimientos del área contable	107
3.5.8.1	Facturación	107
3.5.8.2	Inventarios	113
3.5.8.3	Cobranzas	117
3.5.8.4	Pagos	120
3.5.8.5	Contabilidad	123
3.5.8.6	Bancos	128
3.5.8.7	Manual de procedimientos para las actividades de apoyo del área contable	131
CAPITULO IV		141
PROPUESTA Y EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA		141
4.1	PROPUESTA DEL MODELO FINANCIERO	141
4.1.1	Políticas	142
4.1.1.1	Administración de la Política de Efectivo	142
4.1.1.2	Administración de la Política de Crédito	142
4.1.1.3	Administración de la Política de Inventarios	143
4.1.1.4	Administración de la Política de Activos Fijos	144
4.1.1.5	Administración de la Política de Dividendos	145

4.1.2	ESTADOS FINANCIEROS ACTUALES	146
4.1.3	Pronósticos financieros	148
4.1.3.1	Pronóstico de ingresos	148
4.1.3.2	Pronóstico de egresos	149
4.1.3.3	Proyección de activos	150
4.1.3.4	Proyección de pasivos y patrimonio	151
4.1.4	Análisis Financiero	153
4.1.4.1	Análisis horizontal	153
4.1.4.2	Análisis vertical	156
4.1.4.3	Indicadores financieros	158
4.2	EVALUACIÓN DEL MODELO ORGANIZACIONAL, CONTABLE Y FINANCIERO	160
4.2.1	Flujo de fondos sin modelo	161
4.2.2	Determinación del costo de oportunidad sin modelo	163
4.2.3	Criterios de evaluación sin modelo	163
4.2.3.1	Cálculo de la tasa de descuento	163
4.2.3.2	Valor actual neto sin modelo	164
4.2.3.3	Relación beneficio - costo sin modelo	165
4.2.4	Situación financiera con modelo	166
4.2.4.1	Determinación de la inversión	167
4.2.4.2	Flujo neto de fondos con modelo	167
4.2.5	Criterio de evaluación del modelo	169
4.2.5.1	Valor actual neto del modelo	169
4.2.5.2	Relación beneficio - costo con modelo	169
4.2.5.3	Tasa interna de retorno	170
	CAPITULO V	172
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	172
5.1	CONCLUSIONES	172
5.2	RECOMENDACIONES	174
6	BIBLIOGRAFIA	175
	ANEXOS	177

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 2.1 Cobertura y perfil del talento humano .....	10
Tabla No. 2.2 Levantamiento de la infraestructura .....	10
<b>Tabla No. 2.3</b> Levantamiento de la tecnología .....	11
Tabla No. 2.4 Disponibilidad de recursos .....	11
Tabla No. 2.5 Oportunidades y Amenazas .....	23
Tabla No. 2.6 Fortalezas y Debilidades .....	24
Tabla No. 3.1 Pregunta No.1 .....	29
Tabla No. 3.2 Pregunta 2 .....	31
Tabla No. 3.3 Pregunta 3 .....	33
Tabla No. 3.4 Pregunta 3 .....	34
Tabla No. 3.5 Pregunta 3 .....	36
Tabla No. 3.6 Pregunta 3 .....	38
Tabla No. 3.7 Pregunta 3 .....	40
Tabla No. 3.8 Pregunta No.8 .....	42
Tabla No. 4.1 Modelo de plan de cuentas .....	88
Tabla No. 4.2 Modelo Balance de Comprobación .....	90
Tabla No. 4.3 Modelo de Estado de Situación Financiera .....	92
Tabla No. 4.4 Modelo de Estado de Resultados .....	94
Tabla No. 4.5 Áreas de aplicación por procedimiento .....	99
Tabla No. 4.6 Áreas de aplicación por procedimiento .....	99
Tabla No. 5.1 Estado de Situación Financiera A Nov 2011 .....	146



Tabla No. 5.2 Estado de Resultados 2011 .....	147
Tabla No. 5.3 Pronóstico de Ingresos.....	148
Tabla No. 5.4 Presupuesto de egresos .....	149
Tabla No. 5.5 Proyección de activos .....	150
Tabla No. 5.6 Proyección de pasivos y patrimonio .....	151
Tabla No. 5.7 Estado de Situación Financiera.....	152
Tabla No. 5.8 Estado de Resultados .....	153
Tabla No. 5.9 Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera .....	154
Tabla No. 5.10 Análisis Horizontal del Estado de Resultados .....	155
Tabla No. 5.11 Análisis Vertical Estado de Resultados .....	157
Tabla No. 5.12 Flujo de fondos sin modelo valores en dólares.....	162
Tabla No. 5.13 Valor actual neto sin modelo valores en dólares .....	165
Tabla No. 5.14 Relación beneficio – costo valores en dólares.....	166
Tabla No. 5.15 Flujo neto de fondos del modelo valores en dólares .....	168
Tabla No. 5.16 Valor actual neto con modelo valor en dólares .....	169
Tabla No. 5.17 Relación beneficio – costo del modelo valor en dólares .....	170
Tabla No. 5.18 Cálculo de la TIR.....	170

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 2.1 Sucursales de Transcomerinter S.A.....	7
Gráfico No. 3.1 Pregunta No.1 .....	29
Gráfico No. 3.2 .....	31
Gráfico No. 3.3 .....	33
Gráfico No. 3.4 .....	34
Gráfico No. 3.5 .....	36
Gráfico No. 3.6 .....	38
Gráfico No. 3.7 .....	40

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo corresponde a un conjunto de capítulos los cuales se desprenden el planteamiento del manual de procedimientos para la empresa TRANSCOMERINTER S.A.

La estructura se la dividió en cuatro etapas que son:

1. Diagnóstico situacional de la empresa
2. Propuesta del manual de procedimientos
3. Propuesta de manual contable
4. Propuesta de modelo financiero

En lo referente a los antecedentes TRANSCOMERINTEER S.A. es una empresa dedicada a transporte de carga, entre otros servicios que han desatacado a la organización en su ámbito de gestión.

En esta empresa se ofrece la mejor alternativa pues existe la mejor y más completa gama de servicios, y con mano de obra calificada que permite administrar estos recursos de manera adecuada.

El ciclo contable es el proceso que aún tiene deficiencias desde los registros contables, la elaboración de comprobantes de contabilidad y el registro en libros hasta la preparación de Estados Financieros.

El no tener la información en el momento oportuno puede desatar una serie de problemas que en el largo plazo incidirán con el correcto funcionamiento de la empresa, pero sobre todo con la toma de decisiones financieras y gerenciales.

Las empresas en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tiene que preparar los procedimientos integrales de procedimientos, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de las todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial.

Con el presente manual de procedimientos se buscó conseguir los siguientes objetivos:

El desarrollo y mantenimiento de una línea de autoridad para complementar los controles de organización.

- Una definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada departamento, así como la actividad de la organización, esclareciendo todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinida.
- Un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de organización en el conjunto.
- Un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos basados en datos de registro y documentos contables y diseñados para presentar un

cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos.

- A partir de la correcta información contable se propone un modelo financiero que ayudará en la toma de decisiones gerenciales.

## **CAPITULO I**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA**

#### **1.1 ANTECEDENTES**

La humanidad alrededor del mundo utiliza diferentes formas de transporte porque se ha constituido en una fuente de trabajo, un medio de comercialización, movilización o para la transportación de algún bien.

“El Transporte es el medio de traslado de personas o bienes desde un lugar hasta otro. El transporte comercial moderno está al servicio del interés público e incluye todos los medios e infraestructuras implicados en el movimiento de las personas o bienes, así como los servicios de recepción, entrega y manipulación de tales bienes”.<sup>1</sup>

El transporte comercial de personas se clasifica como servicio de pasajeros y el de bienes como servicio de mercancías. Como en todo el mundo, el transporte es y ha sido en Latinoamérica un elemento central para el progreso o el atraso de las diferentes civilizaciones y culturas.

En el periodo precolombino los incas poseían un rudimentario pero eficiente sistema de caminos interconectados a lo largo y ancho de su Imperio, por el cual trasladaban diferentes clases de mercaderías bien a pie o a lomo de llamas, sus mercaderías

---

<sup>1</sup> [www.monografías.com/trabajo/transporte/transporte.shtml](http://www.monografías.com/trabajo/transporte/transporte.shtml)

lograban llegar a su destino. A veces a través de puentes de cuerdas entre las montañas. Otros pueblos utilizaron canoas o botes como medio de comunicación.

La llegada de los europeos —españoles y portugueses— a lo largo de casi toda América produjo grandes cambios en los medios de transporte. El principal modo de comunicación era el marítimo, dado que era más eficiente y rápido para puertos naturales y para los lugares en los que se construyeron puertos, tanto de mar como de los caudalosos ríos americanos.

En el siglo XX la formación e instalación de grandes corporaciones de fabricantes dio un gran impulso a la producción de vehículos tanto para el uso particular como para el transporte público y de mercancías.

## **1.2 HISTORIA**

El nacimiento de Transcomerinter, como persona jurídica fue el 25 de Abril de 1991, sin embargo diez años antes, su fundador, había iniciado operaciones comerciales con varias Empresas Multinacionales, brindando sus servicios de transporte internacional de mercancías y asesoramiento para trámites aduaneros, tanto en Ecuador como en Colombia.

A inicios de 1992, T.C.I. fue la Primera Compañía Ecuatoriana de Tránsito Internacional Terrestre que ingresó legalmente a Colombia y desde entonces ha colaborado directamente con el crecimiento de muchas Empresas de ambos países, integrando equipos, maquinaria y vehículos modernos; así como también edificando infraestructura adecuada e innovando servicios para facilitar las operaciones

mercantiles, acorde a las necesidades de nuestros Clientes. En la actualidad, mantenemos varias oficinas en Ecuador, Colombia y Perú, bodegas en las principales ciudades comerciales de estos países.

### **1.3 GIRO DE NEGOCIO**

Transcomerinter. Es una empresa con experiencia de 16 años en el Transporte Terrestre de Carga Nacional e Internacional, cubre las rutas de los países miembros del Pacto Andino, como son Ecuador, Colombia, Perú, próximamente Venezuela y Bolivia.

Actualmente en estos países se ha invertido en infraestructura, maquinaria, vehículos modernos y tecnología, además de contar con el recurso humano calificado que nos permite satisfacer y superar las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

La empresa cuenta con oficinas en Ecuador, Colombia, Perú y Venezuela.

Transcomerinter Cia. Ltda. Ecuador

Tulcán            Dirección: Av. San Francisco y García Lorca junto a la Escuela Fe y Alegría.

Quito            Dirección: Calle 40 E572 y Av Eloy Alfaro diagonal Gasolinera Texaco Teléfonos.485-

Guayaquil      Dirección: -Km.23 ½ Vía Perimetral Lote 16-17 frente a las bodegas de Salco diagonal a Cridesa.

Cuenca           Dirección: Cdla. González Suárez Calle Nasa y Teotihuacan



Huaquillas Dirección: Av. Teniente Cordovez y 10 de Agosto.

**Gráfico No. 1.1 Sucursales de Transcomerinter S.A**



**Fuente:** [www.transcomerinter.com](http://www.transcomerinter.com)

**Elaboración:** Los Autores

#### 1.4 SERVICIOS QUE OFRECE

La empresa ofrece Transporte Nacional e Internacional en modalidad de:

- Carga Suelta.
- Contenedores 20, 40ST, 40HC.
- Tanqueros.
- Cama baja.
- Refrigerados.

Bodegas propias, calificadas como zona primaria aduanera en Tulcán y Huaquillas.

Asesoría general de Comercio Exterior:

- Trámites de importación (Aprobación Dui, INEN, Pólizas Solicitudes de Inspección).
- Trámites de Exportación (Aprobación FUE, Certificado de Origen, Orden 15).

## **1.5 BASE LEGAL DE LA EMPRESA**

Dentro del ámbito legal en el Ecuador existe un sistema legal ineficiente, debido a que las leyes no son elaboradas con un objetivo claro para poder interpretarla. En algunos casos existen leyes que se contradicen, por lo que los entendidos en la materia las interpretan como a ellos mejor les parece. Las Compañías cuyo objetivo principal es el transporte, están regidas bajo varias normas establecidas en diversas leyes como:

### **Ley de Tránsito y Transporte Terrestre**

Esta ley tiene por objeto la organización, planificación, reglamentación y el control del tránsito y el transporte terrestre, el uso de vehículos a motor, de tracción humana, mecánica o animal, de la circulación peatonal y la conducción de semovientes; el control y la prevención de los accidentes, la contaminación ambiental y el ruido producido por los vehículos a motor; y juzgamiento de las infracciones de tránsito.

### **Código de Trabajo**

Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

### **Ley de Caminos**

En esta ley se estipulan pesos, medidas, capacidades de carga, definición y nomenclatura, controlan el uso de las carreteras del país a fin de que se conserven en buen estado y además establece actividades relacionadas al transporte Internacional.

### **Normas Ecuatorianas de Contabilidad NEC**

Son normas que la Federación de Contadores del Ecuador adaptó a las necesidades del país utilizando los contenidos básicos de la Normas Internacionales de Contabilidad, emitidas por la Federación Mundial de Contadores, con lo cual se ha dado un gran paso en la modernización de la profesión contable al unificar el criterio profesional y asegurar una mejor preparación y presentación de los Estados Financieros.

### **Ley de Régimen Tributario Interno**

Esta ley establece bajo que parámetros se desenvolverán las actividades contables y tributarias que toda empresa legalmente constituida debe aplicar.

### **Código Tributario**

Constituye un cuerpo legal que regula todo lo concerniente a la relación jurídica tributaria.

## 1.6 Recursos disponibles en la empresa

**Tabla No. 1.1 Cobertura y perfil del talento humano**

TALENTO HUMANO						Observación
Gerencia	# personas perfil	1 Optimo	Deseado ✓	Normal	Regular	El personal considera que es necesario una asistente para la gerencia
Finanzas y Contabilidad	# personas perfil	6 Optimo	Deseado	Normal	Regular ✓	Es necesario contar con más personal ya que se requiere una precisión en los procesos
Comercialización	# personas perfil	5 Optimo	Deseado	Normal ✓	Regular	El personal considera que no se requiere más personal en esta área
Transporte y Logística	# personas perfil	3 Optimo	Deseado	Normal ✓	Regular	El personal considera que es suficiente el número de personas de esta área debido a la cantidad de trabajo

**Fuente:** Transcomerinter S.A.

**Elaborado por:** Los Autores

En la tabla No.1.1 se determina el número de personas de cada área, su perfil al momento de realizar su gestión y la cobertura del personal para estas áreas.

**Tabla No. 1.2 Levantamiento de la infraestructura**

INFRAESTRUCTURA						Observación
Gerencia	ESPACIO MOBILIARIO # computadores: 1 Comunicaciones: Sólo posee una línea telefónica directa	Optimo Optimo Buen	Deseado Deseado ✓	Normal Normal Mal	Regular Regular	El personal considera: Hace falta espacio y funcionalidad Hace falta un vehículo para moviización Se requiere instrumentos como video, retroproyector, etc. Se necesita una sala para sesiones
Finanzas y Contabilidad	ESPACIO MOBILIARIO # computadores: 2 Comunicaciones: Sólo posee una extensión telefónica	Optimo Optimo Buen	Deseado Deseado	Normal Normal Mal	Regular Regular ✓	El personal considera: Hace falta espacio y funcionalidad Hace falta mobiliario, sobre todo archivos  Se necesita estaciones de trabajo para cada per
Comercialización	ESPACIO MOBILIARIO # computadores: 3 Comunicaciones: Posee una línea telefónica directa y dos extensiones	Optimo Optimo Buen	Deseado Deseado ✓	Normal Normal Mal	Regular Regular	El personal considera: Hace falta espacio y funcionalidad Se requiere un fax Se requiere una línea telefónica directa y con sa a celular
Transporte y Logística	ESPACIO MOBILIARIO # computadores: 3 Comunicaciones: Sólo poseen una línea telefónica directa	Optimo Optimo Buen	Deseado Deseado	Normal Normal Mal	Regular Regular ✓	Operaciones considera que no tiene el espacio físico óptimo. El personal consiera: Hace falta espacio físico Hace falta mobiliario, sobre todo archivo

**Fuente:** Transcomerinter S.A.

**Elaborado por:** Los Autores

En la tabla No. 1.2 se determina el tipo de estructura física, de mobiliario, hardware y comunicaciones que posee la empresa en cada área, además se presenta las observaciones encontradas.

**Tabla No. 1.3 Levantamiento de la tecnología**









TECNOLOGIA				Observación
Gerencia	Utilitarios: Word y Excel Sistemas: Ninguno Soporte tecnológico: Optimo Deseado <u>Normal</u> Regular	El personal considera: Hace falta mejorar la tecnología para una mejor atención al cliente interno y externo		
Contabilidad y Finanzas	Utilitarios: Word y Excel Sistemas: Ninguno Soporte tecnológico: Optimo Deseado Normal <u>Regular</u>	El personal considera: Hace falta mejorar la tecnología para una mejor atención al cliente externo		
Comercialización	Utilitarios: Word y Excel Sistemas: Ninguno Soporte tecnológico: Optimo Deseado <u>Normal</u> Regular	El personal considera: Hace falta mejorar la tecnología para una mejor atención al cliente interno		
Transporte y Logística	Utilitarios: Word y Excel Sistemas: Ninguno Soporte tecnológico: Optimo Deseado <u>Normal</u> Regular	El personal considera: Hace falta mejorar la tecnología para una mejor atención al cliente interno y externo		

**Fuente:** Transcomerinter S.A.

**Elaborado por:** Los Autores

En la tabla No. 1.3 se determina el tipo de tecnología informática que soporta cada área de Transcomerinter, determinando su calificación del soporte.

**Tabla No. 1.4 Disponibilidad de recursos**

Disponibilidad de Recursos	Incidencia en la atención a la niñez y adolescencia	Alcance de Gestión	Peso Relativo
El número de personas, capacidades y competencias que posee el talento humano es el adecuado para desarrollar la gestión establecida	Alto		8.33%
Facilidades que brinda la infraestructura para el cumplimiento de la gestión establecida	Alto		16.67%
Apoyo tecnológico e infraestructura de sistemas que facilitan el desarrollo de la gestión establecida	Alto		8.33%
<b>Cumplimiento (Incidencia en atención multiplicado por alcance de gestión)</b>			<b>33.33%</b>
 <b>Muy Fuerte</b>  <b>Fuerte</b>  <b>Débil</b>  <b>Muy Débil</b>  <b>Nada</b>			

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Los Autores

En la tabla No. 1.4 se basa en la información de las tablas 1.1, 1.2 y 1.3 se determina el cumplimiento de la disponibilidad de recursos humanos, tecnología, y estructura Transcomerinteer S.A., en sus respectivas competencias, siendo el porcentaje del 33,33%.

## **1.7 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA**

### **1.7.1 Proceso Administrativo**

“La Administración es un proceso a través de el cual se logran determinados objetivos previamente establecidos, mediante la utilización racional de recursos humanos, materiales, técnicos y financieros.”<sup>2</sup>

“El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración misma que se interrelacionan y forman un proceso integral”.<sup>3</sup>

El proceso administrativo muestra la manera de manejar la gestión de la compañía desde la investigación hasta el control.

#### **1.7.1.1 Investigación**

La investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna con el fin de explicar, describir y predecir la conducta de

---

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Idialberto. Administración Proceso Administrativo. 3 ed. McGraw-Hill, 2006., Pág , 34

<sup>3</sup> KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz y CANNICE, Mark. Administración: una perspectiva global y empresarial. 13 ed. México, McGraw-Hill, 2008. Pág. 22

los fenómenos. Es trascendental en la planeación, ya que proporciona información a las etapas de la misma para que se lleve a cabo racionalmente.<sup>4</sup>

La Compañía de Transporte de Carga Trancomerinter S.A. no ha realizado ningún tipo de investigación, la empresa cree saber lo que el cliente necesita.

#### **1.7.1.2 Planificación**

Es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos. Comprende:

- a. Establecer los objetivos de la empresa
- b. Desarrollar premisas acerca del medio ambiente en la cual han de cumplirse
- c. Elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos
- d. Iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones
- e. Replantear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes.

Transcomerinter S.A. no tiene un camino planteado a seguir, en la compañía no se evidencia la presencia de planes estratégicos y operativos. La Gerencia debe encaminar sus esfuerzos a la creación de un plan estratégico que permita el desenvolvimiento eficaz de todas las actividades que se realizan en la compañía, lo que

---

<sup>4</sup> KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz y CANNICE, Mark. Administración: una perspectiva global y empresarial. 13 ed. México, McGraw-Hill, 2008. Pág. 25

constituye una fuerte amenaza frente a los competidores que si planifican y están preparados para cualquier eventualidad futura.

### **1.7.1.3 Organización**

“Organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social”.<sup>5</sup>

Después de que la dirección y formato de las acciones futuras ya hallan sido determinadas, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del grupo.

La Compañía de Transporte Transcomerinter S.A. no tiene un Manual de Organización. Además no están claramente definidos las normas y reglamentos que regulan las operaciones, por lo que es una debilidad interna, que puede perjudicar a las actividades de la empresa.

Existe muy poco trabajo en equipo lo que no permite una eficiencia productiva, convirtiéndose en una debilidad. La compañía no tiene representada gráficamente su estructura.

---

<sup>5</sup> CHIAVENATO, Idialberto. Administración Proceso Administrativo. 3 ed. McGraw-Hill, 2006., Pág , 45



#### **1.7.1.4 Integración**

“Comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes”.<sup>6</sup>

Los puestos de trabajo que han sido establecidos por la empresa han sido cubiertos, fijando los requisitos de la labor que se desempeñará, en el caso de la empresa las actividades que llevará a cabo de acuerdo al proceso asignado. La empresa cuenta con los siguientes puestos definidos:

- Presidente
- Gerente General
- Secretaria (Matriz)
- Coordinador de Talento Humano
- Coordinador de Transporte y Logística
- Coordinador de Finanzas y Contabilidad
- Auxiliar Contable
- Choferes de carretera
- Estibadores (Matriz y Sucursales)

La empresa se identifica con una integración vertical, debido a que la autoridad se ejerce de manera vertical, desde la Junta General de Accionistas hasta los estibadores.

---

<sup>6</sup> CHIAVENATO, Idialberto. Administración Proceso Administrativo. 3 ed. McGraw-Hill, 2006., Pág , 60

### **1.7.1.5 Dirección**

La dirección es un proceso por medio del cual se influye en las acciones de los miembros de la empresa para alcanzar los objetivos fijados. Es la encargada de orientar el trabajo de recurso humano para que contribuyan a lograr los objetivos de la empresa.<sup>7</sup>

En TRANSCOMERINTER S.A. la máxima autoridad es el Gerente General a quien se rinden cuentas sobre todos los movimientos o actividades que se estén realizando en la compañía, por lo tanto es quien asume la responsabilidad de dirigir a toda la empresa.

Encargados de la dirección de la compañía se encuentran los propietarios, cuya principal actividad es la de controlar el correcto funcionamiento de todas las actividades de la empresa procurando un adecuado uso de los recursos, optimizándolos al máximo para obtener mayores beneficios

El tipo de liderazgo que se ejerce es el autoritario, en muchos casos el propietario ejerce su voluntad y juicio en actividades como:

- Ingreso de empleados nuevos.
- Crédito a diferentes clientes.

---

<sup>7</sup> CHIAVENATO, Idialberto. Administración Proceso Administrativo. 3 ed. McGraw-Hill, 2006., Pág , 63

- Préstamos a empleados y compañías relacionadas.
- Administración de efectivo.
- Compras a proveedores

## **1.7.2 Gestión de las Unidades Estratégicas**

Consiste en analizar cómo operan cada área de la empresa y que representa un aporte en la gestión de la empresa.

La gestión de la empresa está identificada por procesos centrales, estratégicos y de apoyo, los cuales se detallan en la cadena de valor.

### **1.7.2.1 Gestión Administrativa**

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, y gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

George Terry explica que la gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

- **Motivación**

La motivación es uno de los factores internos que requiere una mayor atención; puesto que es el motor que impulsa o mueve a

una persona a actuar de determinada manera. Ese impulso a actuar pudo ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.<sup>8</sup>

Hasta la presente fecha la gerencia no ha definido planes de motivación que le permitan planificar ingresos o evaluar sus incrementos. Además la compañía no ha definido aún políticas a seguir sobre horas extras u otras formas de remuneraciones como instrumento de motivación. La motivación del personal está dada exclusivamente por la falta de trabajo y la satisfacción de sus necesidades básicas.

Al no existir ningún tipo de motivación para los empleados se pueden originar conflictos internos de patrono a empleado y que los trabajadores no rindan a toda su capacidad, lo que representa una debilidad.

- **Liderazgo**

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

---

<sup>8</sup> KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz y CANNICE, Mark. Administración: una perspectiva global y empresarial. 13 ed. México, McGraw-Hill, 2008. Pág. 72

Por el tipo de negocio la gerencia ha adoptado un liderazgo autoritario. Entre el personal el liderazgo se ha observado que se fundamenta en la antigüedad que tenga cada uno de ellos.

La gerencia debe adoptar las decisiones, porque de él dependerá la normal marcha de la compañía y deberán adaptarse a las necesidades y circunstancias de cada problema.

Cada actividad administrativa depende del proceso de toma de decisiones aunque no estén definidos formalmente, son adoptadas por el personal, aunque las decisiones principales son ejecutas por el gerente.

#### **1.7.2.2 Gestión de Talento Humano**

La Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro el entorno actual y futuro.<sup>9</sup>

- **Selección de Personal\**

No cuenta con un sistema formal de selección de personal, sino que directamente son evaluados por el Gerente, son

---

<sup>9</sup> Idalberto Chiavenatto. Gestión del talento humano, 2008, Pág. 38

recomendados por algún empleado o simplemente son familiares de los propietarios.

- **Entrenamiento**

El personal operativo (Conductores) es evaluado durante un viaje corto y se determina si reúne las condiciones para realizar este tipo de actividad, en lo que se refiere al personal administrativo nunca ha recibido ningún tipo de entrenamiento para realizar sus funciones.

- **Recompensas y Sanciones**

Por el tipo de personal que se contrata la compañía ha adoptado un mecanismo coercitivo que determina sanciones y multas para aquellos que desvíen su atención en el cumplimiento de sus funciones.

La motivación de desempeño en sus actividades es nula, por lo que los empleados realizan su trabajo de manera ineficaz, la compañía no cuenta con incentivos lo que no motiva al trabajador a lograr sus metas, nunca se le reconoce por la labor bien hecha.

- **Comunicación**

TRANSCOMERINTER S.A. carece de sistemas de comunicación bien definidos, generalmente todo gira alrededor de las decisiones de la Gerencia.

Todos los trabajadores antes de tomar una decisión acuden a consultar con la Gerencia y acatan su decisión, casi no se da espacio para la acción por iniciativa propia.

En lo referente a la comunicación dentro de las operaciones, cuenta con líneas telefónicas en la matriz y en las sucursales.

- **Los sistemas de información de la compañía**

En la compañía no existen procesos adecuados de comunicación e información a los clientes. Dirige sus procesos basados en órdenes de carácter informal esto es a través de llamadas telefónicas o conversaciones realizadas por el Gerente a los empleados de las sucursales o a los conductores en donde él indica que orden deben cumplir, cambiando de parecer 2 o más veces originando inconvenientes en las sucursales y a los conductores porque no saben que orden es la que deben acatar.

### **1.7.2.3 Gestión Financiera**

Gestión Financiera es el de evaluar y controlar los costes asociados a los servicios la empresa de forma que se ofrezca un servicio de calidad a los clientes con un uso eficiente de los recursos necesarios. Si la organización y/o sus clientes no son conscientes de los costes asociados a los servicios no podrán evaluar el retorno a la inversión ni podrán establecer planes consistentes de inversión tecnológica.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> MASSONS, JOAN, Finanzas Practicas, Primera Edición, Hispano Europea, Pág. 21

La empresa no tiene una política financiera por lo que sus balances no representan la situación real, haciendo imposible realizar análisis financiero para guiar las estrategias a mejorar la liquidez, rentabilidad, endeudamiento y apalancamientos

La gestión de pagos de sueldos se hace casi con todo lo que la ley ecuatoriana exige, es decir, aportes al IESS, beneficios sociales, pero no se toma en cuentas las horas extras, horas complementarias y suplementarias, entre otros factores porque los directivos manifiestan que dichos factores están dentro del sueldo que pagan a sus empleados

El pago de impuestos se lo realiza con los criterios que obliga la ley. El resultado de estos no se puede saber si es justo porque los estados financieros no revelan la información real de la empresa.

#### **1.7.2.4 Gestión de Mercadotecnia**

La gestión de Mercadotecnia se fundamenta en el análisis continuo de las necesidades de los consumidores en el mercado, como paso previo para orientar la gestión de la empresa hacia la satisfacción de las mismas.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Categor%C3%ADa:Mercadotecnia>



La gestión de marketing en la compañía es casi nula ya que no existe un plan de largo plazo que guíe el esfuerzo de mercadotecnia.

### 1.7.3 Análisis FODA

“El análisis FODA, (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras mas competitiva esté la empresa, en comparación con sus competidores, tendrá mayores probabilidades de éxitos”.<sup>12</sup>

El siguiente es un resumen de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, y Amenazas detectadas hasta el momento:

**Tabla No. 1.5 Oportunidades y Amenazas**  
**OPORTUNIDADES**

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1.-Inversión en nuevas tecnologías</li><li>2.-Expectativa de Crecimiento del PIB</li><li>3.-Incremento de migración alas ciudades principales</li><li>4.-Automatización de procesos como medio para el uso del tiempo</li><li>5.-Facilidad de acceso a tecnología</li><li>6.-Aceptabilidad a servicios con alto contenido tecnológico</li><li>7.-Tendencias de Reducir la Inflación</li><li>8.-Remesas de Emigrantes</li></ol> |
|--|

---

<sup>12</sup> Cfr. [www.mailxmail.com/curso/empresa/marketing2/capitulo9.htm]

9.-Velocidad en el desarrollo tecnológico

10.-Alianzas estratégicas

11.-Estabilidad política cambiaria

### **AMENAZAS**

1.-Creación de nuevos Impuestos

2.-Debilitamiento de los dogmas políticos

3.-Incremento del desempleo

4.-Nuevos competidores

5.-Medios de Comunicaciones deficientes

6.-Política fiscal.

**Tabla No. 1.6 Fortalezas y Debilidades**

<b>CONCEPTO</b>	<b>Nº Fortalezas</b>	<b>Nº Debilidades</b>
Respecto al producto /servicios	5	1
Plaza (mercado)	2	0
Precio	1	0
Publicidad y promoción	1	1
Total respecto a las 4 pes	9	2
Respecto a la planificación	2	4
Organización	4	9
Dirección	2	9
Control	1	2
Coordinación	1	1
<b>Total respecto a funciones administrativas</b>	<b>10</b>	<b>25</b>

### **Conclusiones sobre las fortalezas versus debilidades**

- A. La calidad del “servicio” prestado (no como servicio al cliente) arroja resultados positivos por la alta credibilidad que tiene la empresa con sus clientes. Reporta cinco puntos positivos y solo uno negativo. Esto significa que por cada cinco fortalezas tiene una debilidad (100% - 20%). Tiene un 80% de saldo a favor.
- B. Respecto a la plaza (mercado), tiene dos puntos a favor y ninguno en contra. Saldo 100% a favor. El mercado es potencialmente bueno.
- C. Respecto al precio tiene un punto a favor y ninguno en contra. Igual 100% saldo a favor. No existe problema en la determinación de precios.
- D. Respecto a la publicidad y promoción, tiene una fortaleza y una debilidad. Tiene un saldo a favor de cero. Necesita reforzar su imagen; pero, por las características especiales, solo será a través de mejorar agilizar los procesos de atención al cliente.

### **Respecto a las funciones administrativas el asunto se invierte:**

- E. Respecto a la planificación tiene dos fortalezas y cuatro debilidades, lo cual indica que se debe trabajar bastante en este campo elaborando una planificación estratégica, manuales de políticas, normas, procedimientos y de funciones.
- F. Respecto a la organización tiene cuatro puntos a favor y nueve en contra. Casi se duplican las debilidades. En forma similar se debe poner extremo cuidado en superar estos problemas principalmente mediante la capacitación y motivación al personal.

- G. En la dirección, el asunto es más difícil, pues apenas tiene dos fortalezas frente a nueve debilidades. El saldo negativo es muy alto, debiéndose fomentar la disciplina en todo el personal, mejorar el liderazgo de los jefes mediante capacitación constante, tecnificar el sistema de abastecimiento.
- H. En lo que respecta al control existe una fortaleza y dos debilidades. Se deben definir e implementar objetivos y metas alcanzables y vigilar que estos se cumplan adecuadamente mediante métodos de evaluación impersonales y técnicos.
- I. Respecto a las oportunidades y amenazas existen cinco y seis, respectivamente, habiendo casi un empate que los neutraliza. Se deben aprovechar más las oportunidades y combatir las amenazas (aquí identificadas) mediante planes operativos derivados de la planificación estratégica.
- J. Globalmente, la administración de la compañía tiene diez puntos fuertes y veinticinco débiles. Ello demuestra que la administración es bastante pobre. Al parecer los jefes no le dan la debida importancia a las técnicas administrativas.
- K. Poner atención a la competencia, es una obligación ineludible.

## **CAPITULO II**

### **PROPUESTA ADMINISTRATIVA ORGANIZACIONAL**

#### **2.1 INTRODUCCIÓN**

El tema básico de la presente tesis es propiamente la elaboración del Manual de Funciones para el Proceso Administrativo Financiero. Su relevancia sin lugar a dudas conducirá a una racionalización de las actividades del personal involucrado porque con ello tendrá una guía de trabajo que en la actualidad no posee, por lo cual la situación se presenta bastante difusa en la concepción de las tareas a asignarse a cada funcionario.

La implementación del manual de funciones elaborado al final de este apartado significará, un cambio en las relaciones entre jefes y subordinados y entre los mismos empleados de la empresa. Por ello se cree conveniente hacer un análisis del proceso de cambio y establecer realizar una investigación de campo en primera instancia.

#### **2.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

En el presente se presenta el diseño de la investigación de campo, seguido por la recopilación, procesamiento, análisis de la información y exposición de resultados. Estos elementos nos conducen a realizar un diagnóstico de la situación actual

respecto a la temática de las preguntas. Finaliza este punto generando las conclusiones y realizando un Plan para implementar exitosamente el Manual de Funciones.

Los Instrumentos utilizados en la investigación son la observación y la encuesta, contando con una actitud que involucre la participación de todas las personas que trabajan en la empresa, incluyendo directivos y trabajadores.

Por lo anotado anteriormente, para hacer un diagnóstico real de la empresa se ha considerado adecuado realizar previamente una encuesta a los empleados que serían los usuarios del citado Manual, para determinar su opinión respecto a este tema.

### **2.2.1 Tipo de investigación**

Se ha utilizado una investigación cualitativa de tipo exploratorio y descriptivo que estará dividido en las siguientes etapas:

#### **2.2.1.1 Elaboración (primera etapa)**

Como paso inicial se realizó un cuestionario de ocho preguntas que tuvo como finalidad conocer si en el proceso Administrativo y Financiero se cuenta con un Manual de Funciones y cómo los empleados perciben la elaboración de este importante documento. Luego de la elaboración de las preguntas se procedió a que el personal conteste los formularios, para luego procesar los

resultados, analizarlos y sacar las conclusiones derivadas de este proceso.

### 2.2.1.2 Elaboración (segunda etapa)

Se les solicitó a los empleados del Proceso Administrativo Financiero que nos indicaran por escrito cuáles son las funciones que a su juicio están realizando en la actualidad. Se realizó un diálogo constructivo con los Directivos para que se comprometieran a revisar este Manual cuando se encuentre elaborado, lo cual fue aceptado; se discutió sobre el tema y el epílogo fue la elaboración del Manual de Funciones. Obviamente los puntos tratados con el personal involucrado enriquecieron el sondeo inicial (las encuestas) y fueron de gran ayuda para la elaboración del presente documento.

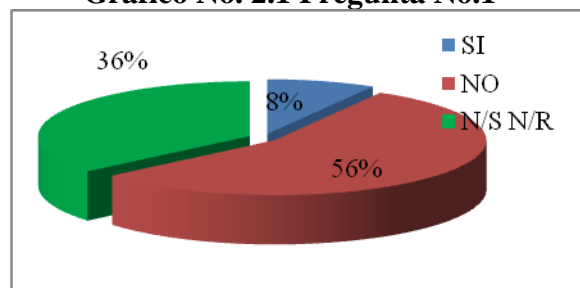
### 2.2.2 Presentación gráfica y análisis de los resultados

- **Pregunta N° 1.-** ¿Existe actualmente un Manual de Funciones en el Proceso Administrativo - Financiero de la Empresa?

**Tabla No. 2.1 Pregunta No.1**

Tipo de respuesta	Nº de respuestas	Porcentaje
Si	3	8 %
No	20	56 %
n/s n/r	13	36 %
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100 %</b>

**Gráfico No. 2.1 Pregunta No.1**



**Fuente:** Encuesta  
**Elaboración:** Los Autores

- **Comentarios adicionales emitidos por el personal entrevistado**

Es necesario primero estructurar el Manual, luego documentarlo

Debe ser práctico y que indique claramente las funciones

Los Directivos deberían obligar y obligarse a que se cumpla (cuando se elabore)

- **Análisis**

Respecto a si existe o no el manual de funciones, el “no” fue mayoritario (56%), añadiendo que debe ser escrito, lo que implícitamente demuestra que las funciones se asignan en forma oral, con las limitaciones que ello involucra. Analizando a las personas que dijeron que sí existe el manual (3 personas - 8%), se concluyó que son los directivos responsables de la elaboración del citado manual.

El personal percibe que los directivos también deberían enmarcarse dentro del manual, que debe ser práctico e indique claramente las funciones. Son opiniones que indican que los directivos también deben sujetarse a las reglas de la empresa, como un engranaje que forma parte de un todo.

En definitiva en las respuestas se aprecia claramente que el manual es necesario y beneficioso, porque con él se evitarían desacuerdos en las relaciones del personal.

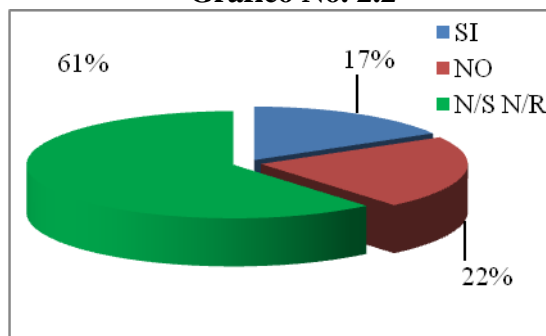


- **PREGUNTA N° 2.-** ¿Las funciones actuales del Proceso Administrativo Financiero del Transcomerinter Quito, están asignadas correctamente?

**Tabla No. 2.2 Pregunta 2**

Tipo de respuesta	Nº de Respuestas	Porcentaje
SI	6	17 %
NO	8	22 %
N/S N/R	22	61 %
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100 %</b>

**Gráfico No. 2.2**



Fuente: encuesta

Elaboración: Los Autores

- **Comentarios recibidos del personal entrevistado**

El Coordinador del Proceso Administrativo y Financiero ha delegado funciones a los empleados en forma oral, pero no son las correctas.

Hay sobrecarga de trabajo para unas personas y otras en cambio tienen poca carga de trabajo.

No hay equilibrio en la asignación de funciones.

- **Análisis**

En esta pregunta la opinión mayoritaria fue que no saben la respuesta (61%), lo que demuestra que el personal desconoce las funciones de sus compañeros de trabajo, por lo cual no hacer juicio de valor.

Se concluye que las funciones asignadas fueron en su mayoría orales, además de que no fueron las correctas y están mal distribuidas. De ello se deduce que el manual debe ser escrito y con equilibrio en la carga de trabajo entre los diferentes empleados.

La ausencia del manual ahonda la brecha del necesario conocimiento que debe existir entre las personas relacionadas.

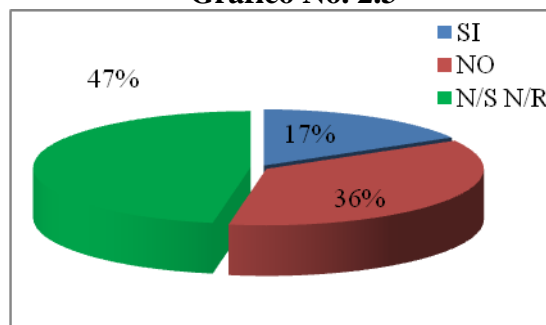
El personal implícitamente deduce que la anterior falencia puede ser mitigada con la existencia del manual de funciones.

**PREGUNTA N° 3.- ¿Las funciones asignadas son claras y precisas?**

**Tabla No. 2.3 Pregunta 3**

Tipo de Respuesta	Nº de Respuestas	Porcentaje
SI	6	17 %
NO	13	36 %
N/S N/R	17	47 %
TOTAL	36	100 %

**Gráfico No. 2.3**



Fuente: encuesta

Elaboración: Los Autores

- **Comentarios recibidos del personal entrevistado**

No hay funciones claras, se cambian de acuerdo al criterio de los Directivos sin consultar ni pedir el criterio de los empleados.

Si se asignan claramente las funciones seremos más eficientes

Es un problema de los jefes, las funciones no son claras, no asignan las funciones en forma justa y equitativa.

- **Análisis**

La respuesta de que no saben es la mayoría (47%) y solo un 17% dice que sí. Esta cifra es notoriamente baja, lo cual revela un real problema que debe solucionarse.

Por lo anterior se concluye que las funciones no son claras y precisas; son cambiantes, no se pide criterio al personal como elemento enriquecedor y motivador.

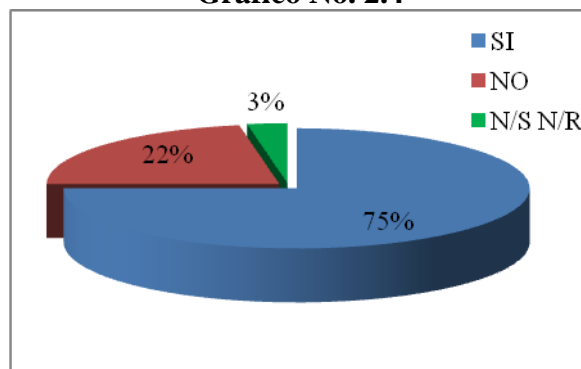
Se cuestiona al personal directivo con argumentos razonables.

#### **PREGUNTA N° 4.- ¿Existe duplicidad de funciones?**

**Tabla No. 2.4 Pregunta 3**

<b>Tipo de Respuesta</b>	<b>Nº de Respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI</b>	27	75 %
<b>NO</b>	8	22 %
<b>N/S N/R</b>	1	3 %
<b>TOTAL</b>	36	100 %

**Gráfico No. 2.4**



Fuente: encuesta  
Elaboración: Los Autores

- **Comentarios recibidos del personal entrevistado**

Existe duplicidad de funciones debido a que los Directivos ordenan a una u otra persona a realizar tareas, sin luego saber quién hizo y quién tiene el archivo correspondiente.

No hay una adecuada definición de funciones. Esto sucede especialmente con el personal administrativo de la Dirección, Contabilidad y Recursos Humanos

No existe duplicación de funciones y no hay obstáculos ni traspapeles.

- **ANÁLISIS**

Se aprecia claramente que existe duplicidad de funciones (75%) y, más aun, confusión en la asignación de las mismas. Ello obviamente genera desperdicio de recursos económicos y humanos, ineficiencia y caos.

Solo el 22% del personal dice que no existe duplicidad, y ellos son principalmente personal de logística, que por su tipo de trabajo, percibe dicha condición.

Igualmente, analizando a las personas que dijeron que no existen duplicaciones ni obstáculos, se concluyó que son los directivos responsables de la elaboración del citado manual. Es obvio que, en este caso, se utilizó un mecanismo de autodefensa.

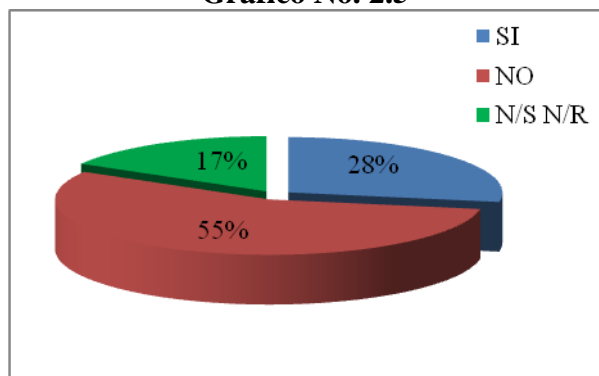
Esto refuerza la necesidad y conveniencia de elaborar el manual.

**PREGUNTA N. 5.- ¿Existe una buena comunicación en la empresa?**

**Tabla No. 2.5 Pregunta 3**

Tipo de Respuesta	Nº de Respuestas	Porcentaje
SI	10	28 %
NO	20	55 %
N/S N/R	6	17 %
TOTAL	36	100 %

**Gráfico No. 2.5**



Fuente: encuesta

Elaboración: Los Autores

- **Comentarios recibidos del personal entrevistado**

Serían útiles reuniones semanales para tratar de solucionar la incomunicación y los problemas.

Debe llevarse un control de los temas tratados en las reuniones que se realicen

Debe haber una comunicación en todo nivel

- **Análisis**

Se aprecia que la mayoría del personal percibe que no existe una buena comunicación (55%). Solo el 28% opina que sí, es decir menos de la tercera parte.

Es obvio que esta situación también abona a la existencia de ineficiencia y desentendimientos.

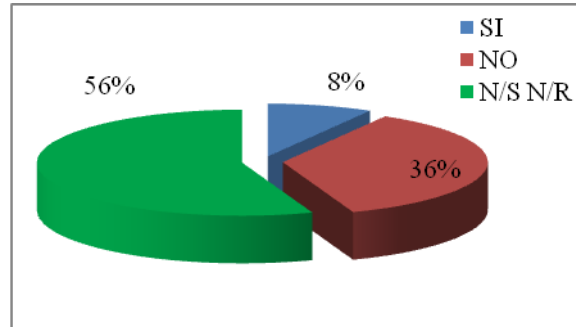
El personal tiene buena predisposición para hacer reuniones constructivas y así mejorar las relaciones. Ello es positivo; habrá que aprovechar esa situación.

**PREGUNTA N° 6.- ¿Existe una evaluación continua a los responsables del proceso administrativo?**

**Tabla No. 2.6 Pregunta 3**

Tipo de Respuesta	Nº de Respuestas	Porcentaje
SI	3	8 %
NO	13	36 %
N/S N/R	20	56 %
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100 %</b>

**Gráfico No. 2.6**



Fuente: encuesta

Elaboración: Los Autores

- **Comentarios recibidos del personal entrevistado**

No existe evaluación continua a nadie

Se ejecutan las funciones sin evaluación de los superiores

No nos comunican nada sobre las evaluaciones que se hacen

- **Discusión y conclusiones de las respuestas obtenidas**

La mayoría del personal (56%) no sabe si se hace o no una evaluación continua de su gestión. En ellos prima la duda en que dicha evaluación quizá se haga sin conocimiento de los evaluados.

Del resto, una significativa mayoría (36%) opina que no se hacen evaluaciones, quedando un muy reducido 8% que opina que sí.

En todo caso, de hacerse una evaluación, es recomendable darla a conocer a los evaluados, y discutir con ellos los métodos a utilizarse.



Al no existir una evaluación técnicamente concebida, no se puede jerarquizar el esfuerzo individual, se pierde la posibilidad de ascensos racionales y, por lo mismo, de motivación.

Conviene elaborar el manual, implementarlo y evaluar la calidad del trabajo de cada funcionario.

## **PREGUNTA N° 7.- ¿Es conveniente la implementación de un Manual de Funciones?**

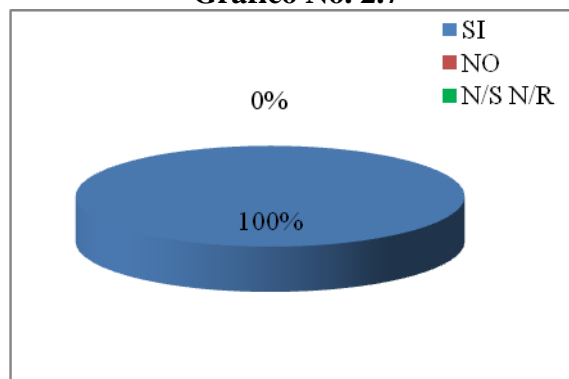
**Tabla No. 2.7 Pregunta 3**

<b>Tipo de Respuesta</b>	<b>Nº de Respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI</b>	36	100 %
<b>NO</b>	0	0 %
<b>N/S N/R</b>	0	0 %
<b>TOTAL</b>	36	100 %

Fuente: encuesta

Elaboración: Los Autores

**Gráfico No. 2.7**



- **Comentarios recibidos del personal entrevistado**

Se debería hacer un manual para toda la compañía, pero se puede empezar por el Proceso Administrativo

Es de gran utilidad para delimitar funciones y establecer responsabilidades.

Es necesario para definir de manera escrita las labores a desempeñar para cada uno de los funcionarios.

Así se pueden manejar correctamente las actividades de la Institución

Sí, pero que se haga enterar a todo el personal para respetarlo y cumplir

- **Análisis**

Esta pregunta resultó tener una respuesta unánime: “Sí conviene implementar un manual de funciones”.

Esto demuestra implícitamente que el personal percibe al manual de funciones como una herramienta necesaria y conveniente, orientadora hacia la eficiencia y que facilita la convivencia interpersonal.

Se debería aprovechar esta situación en beneficio de la empresa ya que, dentro de la debilidad que implica no disponer del manual de funciones, se percibe que la implementación de esta herramienta administrativa sería de utilidad para todos.

### **PREGUNTA N° 8.- ¿Qué ventajas ve en tener un Manual de Funciones?**

**Estas fueron las respuestas:**

**Tabla No. 2.8 Pregunta No.8**

<b>Número</b>	<b>Tipo de respuesta</b>
4 Personas	Se manejarían correctamente las actividades
4	Se obtienen mejores resultados
3	Evita repetir el trabajo
3	Se aumentaría la productividad
3	Permitiría una revisión de las actuales actividades
2	El Manual sirve para tener una buena planificación
2	Sirve para que los funcionarios sepan desempeñar su labor
2	Que la asignación de funciones sea correcta
2	Se darían mayores responsabilidades al personal
2	Los jefes conocerían lo que estamos haciendo
1	El Manual permite que mis actividades se desenvuelvan mejor
1	Hay que cuidar que se vigile el correcto cumplimiento
1	Se tendría mayor y mejor rendimiento de las tareas encomendadas
1	Permite que las funciones estén bien repartidas
1	Permite que se comunique a todas las personas para saber a dónde dirigirse al personal administrativo financiero
1	Garantiza el buen desempeño del personal
1	Daría un manejo más equilibrado y justo
1	Se obtendría una mejor funcionalidad, seguridad
1	Permite el cumplimiento de lo que se está realizando

**TOTAL 36 RESPUESTAS. LA MAYORÍA DIFERENTE**

**Fuente:** encuesta

**Elaboración:** Los autores

### **Análisis**

Las respuestas son variadas pero hay que destacar que el personal intuye claramente que con la existencia del manual de funciones se “manejarían correctamente las actividades” y “se obtendrían mejores resultados” (11% cada una); “se evitaría repetir el trabajo” y “se aumentaría la productividad” (8% cada una). El resto opina que se mejoraría en eficiencia,

se permitiría conocer lo que hace el resto del personal, se ganaría en equidad en el trabajo, etc. Todas las personas encuestadas (sin excepción) perciben los beneficios del manual.

Una vez realizada obtenido los resultados de la encuesta, se procede a realizar el manual organizacional para las áreas de la empresa, cabe señalar en la actualidad para medir la eficiencia y eficacia de una empresa es indispensable identificar la cadena de valor y los procesos que componen en toda la empresa.

### **2.3 EL MANUAL DE FUNCIONES**

Es un documento escrito que establece en síntesis las cualidades mínimas para determinado puesto de trabajo, tales como formación académica y profesional, habilidades específicas, nivel de esfuerzo, responsabilidad y detalle de las tareas que debe cumplir. Este documento acopia el qué debe hacer cada funcionario. El cómo hacer, es propio del Manual de Procedimientos.

“Son por excelencia los documentos organizativos y herramientas gerenciales utilizados para comunicar y documentar los procedimientos contables y no contables. Consiste en la organización lógica y ordenada de todos los procedimientos identificados, bajo el esquema de una especie de libro actualizable”.<sup>13</sup>

La descripción de puestos y funciones en una organización, facilita el trabajo de jefes, supervisores, coordinadores de proceso, líderes de sub procesos y en general todos los miembros de cada equipo.

---

<sup>13</sup> CATAORA CARPIO Fernando. Sistemas y Procedimientos Contables. Mc Graw Hill. Pág. 74

El tema básico de la presente tesis es propiamente la elaboración del Manual de Funciones para el Proceso Administrativo Financiero de la empresa Transcomerinter.

Su relevancia sin lugar a dudas conducirá a una racionalización de las actividades del personal involucrado porque con ello tendrá una guía de trabajo que en la actualidad no posee, por lo cual la situación se presenta bastante difusa en la concepción de las tareas a asignarse a cada funcionario.

La implementación del manual de funciones elaborado al final de este apartado significará, un cambio en las relaciones entre jefes y subordinados y entre los mismos funcionarios de la empresa. Por ello se cree conveniente hacer un análisis del proceso de cambio y establecer un marco teórico al respecto.

### **2.3.1 Proceso de cambio**

Todo proceso de cambio tiene que seguir un proceso lógico si se quiere tener éxito en el mismo. Si se implanta un cambio en forma sorpresiva, sin prepararlo adecuadamente, la posibilidad de fracaso es notablemente alta. Por lo mismo el cambio debe estudiarse detenidamente para saber primeramente qué es lo que se quiere cambiar, para luego establecer cuándo cambiar y finalmente determinar los procedimientos con los que se pretende introducir el cambio. Estos procedimientos deben ser precisos, claros, sabiendo que tiene metas intermedias, las cuales conducirán a la meta final que es “la aceptación del cambio” por parte especialmente de quienes se

oponen al cambio. Los opositores al cambio son generalmente la mayoría de personas, porque la mente humana está condicionada para ello, en razón de que crea incertidumbre. Y la incertidumbre crea confusión, la cual conduce finalmente a una situación de estrés en los involucrados. De manera que el cambio es normal que tenga sus detractores, muchos de ellos con un peso lo suficientemente fuerte que pueden torpedear totalmente las intenciones de cambio.

Aquí es conveniente hacer expresamente una cita del gran estratega de Planificación Estratégica y de la Teoría del Cambio Philip Kotler: *“Todo Cambio es un Proceso que debe concebirse, formularse, discutirse, perfeccionarse, implementarse, evaluarse y finalmente retroalimentarse (feed back) con la observación de la realidad”* <sup>14</sup>

Por lo mismo se ha determinado que el proceso del cambio puede seguir el siguiente lineamiento:

#### **2.3.1.1 Fases del proceso del cambio**<sup>15</sup>

Determinar qué es lo que se quiere cambiar ➔ Analizar por qué se quiere el cambio ➔ Evaluar qué ventajas arrojará el cambio frente a la situación actual ➔ Mediante la estricta lógica hay que convencer a los más altos directivos que el cambio será beneficioso ➔ Definir con técnicos especializados qué es lo que conviene cambiar ➔ Establecer los procedimientos para el cambio ➔ Preparar y capacitar al personal para el cambio ➔ Involucrar al personal en el cambio, pidiéndoles opinión y acción en el cambio ➔ Implementar el cambio

---

<sup>14</sup> Philip Kotler – “Proceso lógico del cambio” – México DF 1999 Mc Graw Hill, Pág 95

<sup>15</sup> Walter Córdova Franco “Apuntes sobre Planificación Estratégica”, CORFO - CHILE – 2001, Pág 28

- ➔ Evaluar y corregir los cambios de acuerdo a los nuevos resultados
- ➔ Volver en retroalimentación al proceso iniciado.

### **2.3.2 Estructura del Manual de funciones**

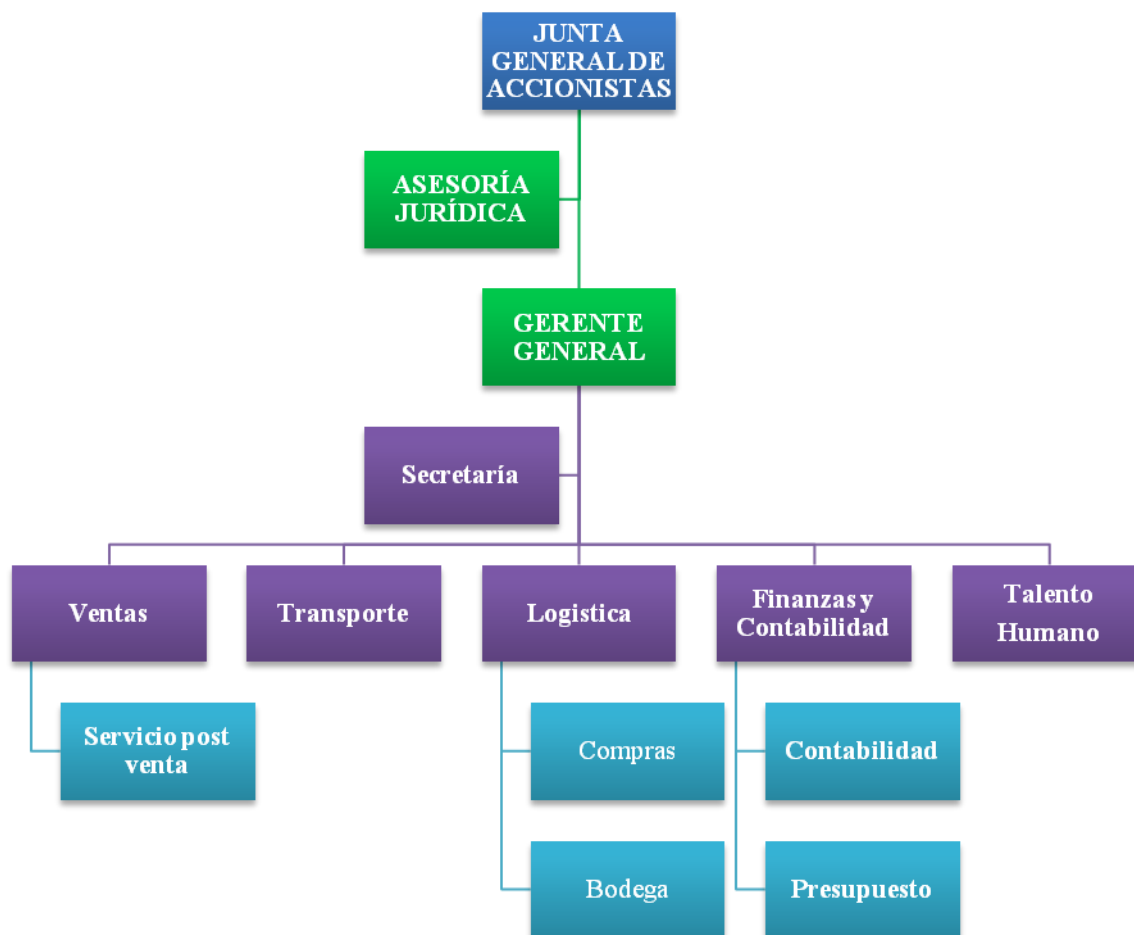
El presente documento está acotado y se limita a describir las funciones de la empresa, y del Proceso (Departamento) Administrativo Financiero debido a que este es el primer Manual a elaborarse, aun no se han definido las cualidades mínimas que cada funcionario debe reunir, por lo cual este concepto se omite momentáneamente.

En el Manual de Funciones, que se presenta a continuación, se detallan las funciones del personal, todos de carácter administrativo.

- Presidente
- Gerente General
- Secretaria (Matriz)
- Coordinador de Ventas
- Coordinador de Talento Humano
- Coordinador de Transporte y Logística
- Coordinador de Finanzas y Contabilidad
- Auxiliar Contable
- Choferes de carretera
- Estibadores (Matriz y Sucursales)



### 2.3.3 Organigrama



**Fuente:** [www.transcomerinter.com](http://www.transcomerinter.com)

**Elaboración:** Los Autores

### 2.3.4 Descripción de la Estructura Orgánica.

#### 1. Del Nivel Legislativo

Constituye el órgano más alto de autoridad de la Compañía y está representado por la Junta de Socios. Tiene capacidad legal para expedir

reglamentos y manuales internos, y definir la política general de la Compañía.

## **2. Del Nivel Ejecutivo.**

Constituye el nivel de autoridad que orienta y ejecuta la política directriz del nivel legislativo. Representa a la empresa en todas las actuaciones de carácter legal, administrativo, financiero y técnico.

Este nivel está integrado por:

- El Gerente General

## **3. Del Nivel Asesor.**

Constituye el órgano consultivo de ayuda y de consejo a la empresa, su relación de autoridad es indirecta con respecto a las unidades de operación. Su función se ejecuta por medio del nivel Ejecutivo, quien asume, aprueba, modifica o rechaza los proyectos, estudios o informes y en general los trabajos presentados por el nivel Asesor.

Este nivel está integrado por:

- Asesoría Jurídica

## **4. Del Nivel Medio.**

Constituye el órgano que proporciona ayuda a los otros niveles de la empresa, facilitando el cumplimiento de sus funciones, sus servicios son generales y de carácter interno.

Este nivel está integrado por:

- Departamento de Ventas
- Departamento de Transporte
- Departamento de Logística
- Departamento Financiero- Contable
- Departamento de Talento Humano

### **5. Del Nivel Operativo.**

Este nivel cumple directamente con los objetivos y finalidades de la empresa, ejecuta los planes y programas, proyectos y políticas de trabajo impartidos por el nivel ejecutivo.

## MANUAL DE FUNCIONES



**NOMBRE DEL CARGO** : JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

**SE REPORTA A** NINGUNA

**SUPERVISA A** : GERENTE GENERAL

<b>OBJETIVOS:</b>	Ejercer las funciones reguladoras y fiscalizadoras de Transcomerinter S.A a fin de cumplir con los objetivos gerenciales propuestos en las juntas de accionistas cada año.
-------------------	--

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

1. Establecer las políticas generales para alcanzar los objetivos de la Empresa.
2. Dictar las políticas de la Empresa.
3. Designar o remover al Gerente General
4. Controlar las actividades Administrativas y Económicas de la Empresa.
5. Dictar normas que aseguren la solvencia, la eficiencia administrativa y económica de la Empresa.
6. Aprobar cada año el presupuesto y planes de inversión.
7. Conocer y aprobar los estados financieros y balances.
8. Vigilar la optima utilización de los recursos económicos

**ACEPTO CONFORME** : (f) \_\_\_\_\_

**FECHA DE ACEPTACIÓN** :

**FECHAS DE REVISIONES** :

## MANUAL DE FUNCIONES



**NOMBRE DEL CARGO** : ASESORÍA JURÍDICA

**SE REPORTA A** : JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

**SUPERVISA A** : NINGUNA

**OBJETIVOS:** Asistir al Presidente de la Empresa en la preparación y ejecución de los planes, programas y proyectos de las varias tareas que cubre la compañía en base a los lineamientos jurídicos establecidos por las leyes y reglamentos de la legislación ecuatoriana

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Representación legal en cada una de las instituciones que los casos requieran.
- Asesoría Empresarial y Tributaria.
- Asesoría legal en las aduanas.
- Contratos laborales.
- Revisión y elaboración de contratos con personas jurídicas y naturales, y demás casos legales que se presenten durante el funcionamiento de la Empresa.
- Proporcionar asesoría jurídica a todas las unidades de la compañía que lo requieran

**ACEPTO CONFORME** : (f) \_\_\_\_\_

**FECHA DE ACEPTACIÓN** :

**FECHAS DE REVISIONES** :

## MANUAL DE FUNCIONES



**NOMBRE DEL CARGO** : GERENTE GENERAL

**SE REPORTA A** : JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

**SUPERVISA A** : JEFES DE PROCESOS (DEPARTAMENTALES)

### **OBJETIVOS:**

Administrar, dirigir y orientar el desarrollo organizacional y funcional de todas las áreas de la empresa, tendiente a lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos en base al empleo de herramientas técnicas como son la planificación estratégica a la gestión por procesos

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Ejercer la representación legal de la empresa a nivel nacional.
- Coordinar las acciones de las sucursales con la matriz.
- Alinear las acciones reales con los objetivos estratégicos establecidos.
- Establecer estándares de investigación y operación óptimos, verificando su cumplimiento con las acciones reales.
- Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar las actividades técnicas, operativas, administrativas y financieras del ámbito pertinente.
- Presentar a la Junta General los balances anuales, los estados de pérdidas y ganancias, así como un informe relativo a su gestión, y a la marcha de la compañía, en el periodo correspondiente y la propuesta de distribución de beneficios y la de

presupuesto.

- Establecer metas individuales de trabajo para cada funcionario y grupo.
- Propender la capacitación y motivación del personal que está bajo su responsabilidad.
- Conjuntamente con el Coordinador del Proceso Administrativo Financiero, analizar y aprobar las cotizaciones de los proveedores de bienes y servicios demandados por la empresa.
- Coordinar las actividades de la empresa con entidades del sector público y privado.
- Controlar que las actividades financieras se cumplan de conformidad a las leyes, sistemas, reglamentos y procedimientos establecidos para el efecto.
- Preparar y presentar informes periódicos de las actividades que se cumplan en la empresa.
- En términos generales, liderar la optimización de gestión de los recursos humanos y verificar que los recursos económicos y físicos necesarios estén disponibles en calidad, cantidad y oportunamente, para dar una óptima atención a todos los clientes.
- Asignar funciones que considere conveniente al personal a su cargo

ACEPTO CONFORME : (f) \_\_\_\_\_

FECHA DE ACEPTACIÓN :

FECHAS DE REVISIONES :

## MANUAL DE FUNCIONES



<b>Nombre Del Cargo:</b>	Secretaria matriz
<b>Se reporta a:</b>	Gerente general
<b>Objetivos:</b>	Asistir y apoyar en todas las labores diarias del Gerente.
<b>Responsabilidades:</b>	Cumplir lo que el Gerente General le delegare.

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

Mecanografiar y tomar dictados de oficios, memos, circulares, informes y enviarlos a sus destinatarios dentro y fuera de la empresa.

Redactar correspondencia de la empresa.

Mantener el archivo organizado de documentos reservados y confidenciales enviados y recibidos.

Concertar citas con proveedores, clientes y personal de la empresa.

Organizar y mantener actualizada la información relacionada con las actividades de la empresa.

Atender y realizar llamadas telefónicas, dando información a las personas que solicitan los servicios.

Receptar los envíos de documentación interna y externa a la empresa, sumillando con firma de responsabilidad, fecha y hora de recepción.

Entregar la correspondencia a cada proceso y sub proceso, con la respectiva firma de recepción.

Llevar control y un registro de correspondencia de todos los documentos que se reciben



y entregan		
Las demás funciones que le asigne el Gerente General.		
ACEPTO CONFORME	:	(f) _____
FECHA DE ACEPTACIÓN	:	
FECHAS DE REVISIONES	:	

## MANUAL DE FUNCIONES



<b>Nombre Del Cargo:</b>	Coordinador de ventas
<b>Se reporta a:</b>	Gerente general
<b>Objetivos:</b>	Administrar el proceso de comercialización de la empresa a fin de maximizar los ingresos a través de la correcta aplicación del marketing como herramienta fundamental impulsora de las ventas.
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar la planificación del mix de mercado en lo relacionado a producto, precio, plaza promoción.</li><li>• Realizar las proyecciones de ventas.</li><li>• Impulsar e elaborar investigaciones de mercado permanentes.</li><li>• Diseñar y controlar el plan de mercadotecnia de la empresa.</li></ul>	
ACEPTO CONFORME : (f) _____	
FECHA DE ACEPTACIÓN :	
FECHAS DE REVISIONES :	

## MANUAL DE FUNCIONES



<b>Nombre Del Cargo:</b>	Coordinador de logística
<b>Se reporta a:</b>	Gerente general
<b>Objetivos:</b>	Realizar las actividades de compras de bienes de consumo que requiere la Compañía en base al modelo propuesto por la cadena de abastecimiento; además garantizar un eficiente mantenimiento, cuidado y control de los inventarios disponibles en las bodegas de la compañía.

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Establecer políticas y procedimientos en cuanto a compras de los productos, bienes y servicios que requiere la Compañía.
- Administrar y coordinar las importaciones de los repuestos para los vehículos.
- Aplicar las medidas correspondientes a los proveedores para que sean entregados dentro del plazo convenido.
- Elaborar informes mensuales de las actividades y resultados de su gestión.
- Controlar el proceso de recepción, almacenamiento y custodia de los insumos, repuestos, materiales de consumo y demás bienes.
- Suministrar a las unidades que así lo requieran, los bienes, materiales y demás bienes que le sean solicitados.
- Establecer y mantener el control de existencias levantando inventarios en forma periódica.

ACEPTO CONFORME : (f) \_\_\_\_\_

FECHA DE ACEPTACIÓN :

FECHAS DE REVISIONES :

## MANUAL DE FUNCIONES



<b>Nombre Del Cargo:</b>	Bodeguero
<b>Se reporta a:</b>	Coordinador de logística
<b>Objetivos:</b>	Custodiar, las existencias y preservación de bienes a fin que el proceso de la cadena de abastecimiento de materiales e insumos necesarios para dar servicio al cliente sea la óptima; manejar adecuadamente dichos bienes.

### FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Ejecutar y supervisar la recepción, clasificación, acondicionamiento y entrega de los bienes, repuestos, equipos y otros.
- Mantener stock mínimo de repuestos, suministros
- Solicitar Mensualmente la adquisición de materiales de consumo para su normal desempeño de funciones.
- Presentar informes condensados anuales de los consumos de los repuestos, y suministros.
- Verificar periódicamente los inventarios del stock de bodega.
- Elaborar el Kardex de cada uno de los existentes en la empresa.

ACEPTO CONFORME : (f) \_\_\_\_\_

FECHA DE ACEPTACIÓN :

FECHAS DE REVISIONES :

## MANUAL DE FUNCIONES



<b>Nombre Del Cargo:</b>	Coordinador financiero - contable
<b>Se reporta a:</b>	Gerente general
<b>Objetivos:</b>	Administrar los recursos monetarios de la empresa a través de la utilización de la ingeniería financiera para la maximización de la riqueza de los accionistas y la correcta gestión de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad de Transcomerinter S.A.

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar la marcha de la empresa en aspectos financieros:
- Determinar conjuntamente con la Gerencia General los lineamientos y políticas de trabajo de la empresa, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Coordinar la elaboración de planes, programas, proyectos y/o actividades específicas que permitan el funcionamiento adecuado de los procedimientos de apoyo financiero.
- Controlar al personal y evaluar su rendimiento y eficiencia.
- Administrar adecuadamente el fondo de caja chica.
- Supervisar el mantenimiento, cuidado y reparación de la oficina y muebles de la empresa.
- Comprobar la legalidad de los informes financieros, así como la exactitud de cada uno de los rubros, la procedencia de los gastos y en general supervisar la correcta

administración económica de la empresa.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiar e informar a la Gerencia sobre las necesidades financieras de la empresa, proponiendo soluciones y/o formulando recomendaciones.</li> </ul>	
ACEPTO CONFORME	: (f) _____
FECHA DE ACEPTACIÓN :	
FECHAS DE REVISIONES :	

## MANUAL DE FUNCIONES



<b>Nombre Del Cargo:</b>	Contador
<b>Se reporta a:</b>	Gerente general
<b>Objetivos:</b>	Registrar la información contable en los Libros Auxiliares y Mayores, prepara informes financieros actuales y proyectados aplicados al sistema contable vigente en la empresa.

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Aplicar el sistema contable vigente en la compañía.
- Llevar los Libros Mayores y Auxiliares.
- Efectuar análisis de ingresos y egresos para determinar puntos de equilibrio económico.
- Realizar asientos de diario y mayorizaciones, conforme al sistema contable.
- Elaborar mensualmente informes financieros para decisión gerencial.
- Informar quincenalmente los saldos de las principales cuentas.
- Recomendar mejoras en los sistemas contables.
- Realizar los presupuestos integrados de toda la organización y relacionarlos con las partidas presupuestarias correspondientes

ACEPTO CONFORME : (f) \_\_\_\_\_

FECHA DE ACEPTACIÓN :

FECHAS DE REVISIONES :

## MANUAL DE FUNCIONES



<b>Nombre Del Cargo:</b>	Tesorera
<b>Se reporta a:</b>	Coordinador Financiero- Contable
<b>Objetivos:</b>	Recaudar valores por venta de servicios de la empresa y manejarlos adecuadamente; además realizar los pagos de obligaciones.

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Recaudar dinero por concepto de cobro de servicios de transporte, emitiendo facturas de los valores cobrados.
- Realizar los pagos de obligaciones a proveedores, y nómina.
- Elaborar cuadro diario de caja diaria
- Llevar un control de la recaudación diaria y depositar el dinero en el banco autorizado.
- Formular estados diarios, semanales y mensuales de las recaudaciones y pagos efectuados.

ACEPTO CONFORME : (f) \_\_\_\_\_

FECHA DE ACEPTACIÓN :

FECHAS DE REVISIONES :



## MANUAL DE FUNCIONES



<b>Nombre Del Cargo:</b>	Coordinador de Talento Humano
<b>Se reporta a:</b>	Gerente general
<b>Objetivos:</b>	Coadyuvar con el Coordinador del Proceso Adm. Financiero en la ejecución de labores de administración de Recursos Humanos.
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mantener actualizada la información de movimientos del personal respecto a cambios, traslados, ascensos.</li><li>• Recopilar información básica que permita la realización de estudios de Recursos Humanos.</li><li>• Coordinar la realización de cursos de capacitación del personal.</li><li>• Llevar registros de permisos, vacaciones, licencias concedidas al personal y demás actividades respecto al control de asistencia del personal.</li><li>• Organizar y mantener actualizados los expedientes del personal.</li><li>• Elaborar avisos de enfermedad, avisos de entrada y salida y demás trámites relacionados con el IESS del personal respectivo.</li><li>• Elaborar el calendario de vacaciones de los empleados.</li></ul>	
ACEPTO CONFORME	: (f) _____
FECHA DE ACEPTACIÓN	:
FECHAS DE REVISIONES	:

## **2.4 POLÍTICAS Y NORMAS**

### **2.4.1 Reglamento interno de la empresa**

“Las actividades operativas se rigen a un reglamento interno desarrollado exclusivamente para la Empresa y que tiene como parte fundamental el reconocimiento a los valores que deben primar en toda actividad humana. Responsabilidad, honestidad, compañerismo, respeto, lealtad es lo primero que se exige para ser miembro del equipo de trabajo. Adicionalmente se regula con políticas de comportamiento que abarcan Imagen, actividades que están prohibidas y otras que son obligatorias de cumplir. Políticas de reconocimientos y sanciones”.<sup>16</sup>

#### **✓ HORARIOS**

- ❖ La atención al público es de Lunes a Sábado y se inicia a las 8:30 a.m., por lo tanto, el ingreso del personal es CINCO MINUTOS ANTES, para que tengan tiempo de ponerse el uniforme y estar listos para iniciar la jornada. Es importante señalar que solamente se puede timbrar ingreso cuando ya estén debidamente uniformados y listos para iniciar las actividades diarias.
- ❖ PASADOS CINCO MINUTOS DE ATRASO SE SANCIONARÁ CON UNA MULTA DE CINCO CENTAVOS POR CADAMINUTO ADICIONAL.

---

<sup>16</sup> Reglamento Interno de Transcomerinter S.A.

- ❖ De lunes a viernes se dispone de TREINTA minutos para el almuerzo, a la hora y en los turnos que disponga la persona encargada. En caso de atraso la multa es la misma que al ingreso de la mañana pero sin minutos de gracia.
- ❖ La atención al público termina a las 18:00 horas de lunes a viernes, y el sábado a las 14:00 horas.
- ❖ Como somos Empresa de Servicio, los días declarados como feriados obligatorios estarán sujetos a la decisión de la Gerencia General.
- ❖ En caso de inasistencia por enfermedad el empleado tiene la obligación de presentarse a trabajar portando el respectivo certificado médico. De habérsele otorgado reposo médico, tiene 24 horas para hacer llegar el certificado con otra persona. De no cumplir con esta disposición se le considerará falta injustificada.
- ❖ Las reuniones de trabajo o de entrenamiento convocadas por la gerencia General son consideradas como parte del horario de trabajo.
- ❖ Se reconocerá las horas trabajadas fuera del horario normal para fines de remuneración extra, como manda la ley.

✓ **ES OBLIGATORIO**

- Cumplir con responsabilidad el horario de trabajo.
- Realizar nuestras funciones con profesionalismo y seriedad.

- Realizar con prestancia las tareas asignadas aunque no correspondan directamente con su función, siempre que tengan como fin la buena imagen de la empresa.
- Saludar a todo cliente que esté en el patio de servicio.
- Ser amable y cordial en todo momento,
- Mantener su área de trabajo limpia y ordenada,
- Colaborar para mantener el área de empleados limpia y ordenada,
- Colaborar con el buen uso y cuidado de las herramientas y equipos que se disponen para realizar nuestro trabajo,
- Asistir a las reuniones de trabajo o entrenamiento convocadas por la Gerencia General.
- Mantener siempre una actitud positiva,
- Respetar las políticas y procedimientos establecidos por la Gerencia General.

✓ **ESTÁ PROHIBIDO**

- Presentarse a trabajar en estado etílico o con olor a alcohol.
- Atender al Cliente masticando chicle.
- El uso de teléfonos celulares en horas de trabajo.
- Salir de la empresa sin autorización.
- Iniciar o continuar comentarios dañinos que perjudiquen el ambiente laboral o afecten a la honra de las personas,
- Hacer uso de vocabulario soez frente a los Clientes,
- Realizar bromas de mal gusto o comentarios sarcásticos.

- Promover la formación de grupos antagónicos,
- Comer en horas laborables,
- Dirigirse a los compañeros de trabajo utilizando actitudes y vocabularios no adecuados.

#### ✓ **RECONOCIMIENTOS**

La Empresa reconoce una remuneración justa por el trabajo realizado, además de adicionales de ley. También se premiará el buen desempeño nombrando al Empleado del Mes quien se beneficiará con un bono adicional de un 10% de su ingreso mensual. Para esto que se considerará el cumplimiento de este reglamento así como también el aporte que se brinde para mejorar nuestras operaciones, sin perjuicio de que pueda alcanzar algún otro beneficio propuesto creativamente por la Gerencia General.

De la misma manera existe la oportunidad de ascensos de acuerdo a la necesidad de la Empresa, capacidad y grado de confianza de los trabajadores, sin perjuicio de nivel de instrucción sino por mérito propio.

#### ✓ **SANCIONES**

El incumplimiento a cualquiera de los puntos detallados en este Reglamento Interno será motivo de sanción en el siguiente orden:

- ❖ La primera vez con un llamado la atención verbal.

- ❖ La segunda vez, con una amonestación escrita que se registra en la carpeta personal del empleado.
- ❖ La tercera vez con una segunda amonestación escrita y una multa equivalente al 5% del ingreso mensual del empleado.
- ❖ La cuarta vez con una tercera amonestación escrita y una multa equivalente al 10% del ingreso mensual del empleado.
- ❖ De reincidir por quinta vez se procederá a la separación del empleado con visto bueno del Ministerio de Trabajo, por negligencia laboral, amparado en el Código de Trabajo vigente.

Como artículo adicional se deja en claro que CUALQUIER PERSONA QUE SEA SORPRENDIDA EN ACTOS DE ROBO O ESTAFA SERA PROCESADA DE ACUERDO A SU CONDICIÓN ANTE LOS JUECES COMPETENTES, COMO MANDA LA LEY.

## **CAPITULO III**

### **PROPUESTA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES**

El presente manual de procedimientos se constituirá en un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad contable de la empresa TRANSCOMERINTER S.A

Este manual tendrá registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas la unidad contable, facilitando las labores de auditoria, la evaluación del control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente. Tomando en cuenta las leyes y normativas vigentes para lo cual se presenta a continuación en primera instancia las políticas contables.

#### **3.1 POLÍTICAS CONTABLES**

La gerencia debe seleccionar y aplicar las políticas de la empresa con el fin que los balances cumplan con las normas aplicables. La información proporcionada por los balances sea:

a.- Relevante para la toma de decisiones de los usuarios.

b.- Confiable en que estos:

i) Presenta resultados y posición financiera confiable de la empresa.

ii) Refleja la sustancia económica de las transacciones y actos.

- iii) Son neutrales, esto es libre de perjuicios.
- iv) Son prudentes, y
- v) Están completos en todos los aspectos importantes.

Las políticas contables son los principios, bases, convenciones, reglas y prácticas específicas adoptadas por una empresa en la preparación y presentación de los balances.

Cuando no consta una NEC específica y una interpretación del Comité de Pronunciamientos del Instituto de Investigaciones Contables del Ecuador, la empresa por medio de la gerencia deberá desarrollar una política que proporcione mayor información a los usuarios de los Balances.

### **3.1.1 Bases de presentación**

Los estados financieros consolidados a contar del 1 de enero de 2011 serán preparados de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

### **3.1.2 Bases de consolidación**

Los estados financieros comprenden los estados financieros consolidados de Transcomerinter S.A. Matriz y su filial en las diferentes ciudades.



Filiales: Una filial es una entidad sobre la cual la Sociedad Matriz tiene el poder de regir las políticas operativas y financieras para obtener beneficios a partir de sus actividades. Los estados financieros consolidados incluyen todos los activos, pasivos, ingresos, gastos y flujos de caja de la Sociedad y sus filiales después de eliminar los saldos y transacciones intercompañías.

### **3.1.3 Propiedades, plantas y equipos**

Estos corresponden principalmente a terrenos, construcciones y obras de infraestructura, máquinas y equipos. Estos bienes se reconocen inicialmente a su costo. El resto de las propiedades, plantas y equipos están expuestos, tanto en su reconocimiento inicial como en su medición subsecuente, a su costo histórico menos la correspondiente depreciación.

Para efectos de primera adopción, la Sociedad procederá a revaluar los terrenos y reestimación de vidas útiles de maquinarias y equipos y otros componentes técnicos. La revaluación de terrenos efectuada se realizará de acuerdo con NIIF 1 y el nuevo valor corresponderá al costo inicial del activo a partir de la fecha de transición.

En el caso de componentes incluidos dentro de propiedades, plantas y equipos, que requieren su reemplazo en un período de tiempo distinto al del bien principal, deberán ser registrados y depreciados en forma separada de acuerdo a su vida útil específica.

Los costos posteriores o de reemplazo, serán registrados también en forma separada y depreciados en el tiempo que transcurre entre su adquisición y su reemplazo. Las reparaciones periódicas y/o menores se registran con cargo a resultados en la medida en que se incurre en las mismas.

La depreciación se calcula usando el método lineal considerando sus valores residuales y vidas útiles técnicas estimadas. El valor residual y la vida útil de los activos se revisaran, y ajustaran si es necesario, en cada cierre anual de balance

Cuando el valor de un activo es superior a su importe recuperable estimado, su valor se reduce de forma inmediata hasta su importe recuperable.

Las pérdidas y ganancias por la venta de activo fijo, se calcularan comparando los ingresos obtenidos con el valor en libros y se incluyen en el estado de resultados. Al vender activos revalorizados, los valores incluidos en reservas de revalorización se traspasan a reservas por ganancias acumuladas.

#### **3.1.4 Costos por intereses**

Los costos por intereses incurridos para la construcción de cualquier activo calificado.

(Propiedades, planta y equipo) se capitalizan durante el período de tiempo que es necesario para completar y preparar el activo para el uso que se

pretende. Otros costos por intereses se registran en resultados (gastos). Este criterio será aplicable para la empresa desde el momento de la adopción a IFRS.

### **3.1.5 Cuentas por cobrar**

Los préstamos y cuentas por cobrar son activos financieros no derivados con pagos fijos o determinables, que no cotizan en un mercado activo. Se incluyen en activos corrientes, excepto para vencimientos superiores a 12 meses desde de la fecha del balance, en cuyo caso se clasifican como activos no corrientes. Los préstamos y cuentas por cobrar incluyen los deudores comerciales y otras cuentas por cobrar.

Los deudores comerciales se contabilizan inicialmente a su valor razonable, es decir su valor nominal que no incluye interés implícito dado que los plazos de crédito son muy breves, menos la estimación por pérdidas por deterioro del valor.

### **3.1.6 Impuesto a la renta e impuestos diferidos**

La Sociedad Matriz y su Filial reconocen provisión por impuesto a la renta de primera categoría, determinada sobre la base de la Renta Líquida Imponible, de acuerdo a las normas establecidas en la Ley de Tributaria.

Las Sociedades reconocen el efecto de las diferencias temporarias en la determinación del impuesto sobre la renta, de acuerdo a los términos establecidos en la NIIF 12.

### **3.1.7 Beneficios a los empleados**

Indemnizaciones por años de servicio: La empresa registra beneficio al personal por años de servicio valuada por el método actuarial para los trabajadores que tengan pactado este beneficio de acuerdo a los convenios suscritos, y considerando una permanencia basada en datos estadísticos de rotación del personal. Este cálculo será determinado mediante un estudio actuarial

### **3.1.8 Ingresos de Servicios**

Los ingresos provenientes de la venta de servicios son reconocidos al valor razonable de la transacción cobrada o por cobrar, neta de devoluciones, descuentos comerciales.

Los ingresos son reconocidos cuando los riesgos y beneficios derivados de la propiedad son transferidos al comprador, es probable que se reciban beneficios económicos asociados con la transacción, los costos asociados pueden ser estimados con fiabilidad y la empresa no conserva para sí misma implicación en la gestión corrientes de los bienes vendidos.

### **3.1.9 Uso de Estimaciones**

La aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera requiere el uso de estimaciones y supuestos que afectarán los montos a reportar de activos y pasivos a la fecha de los estados financieros y los montos de ingresos y gastos durante el período de reporte.

La administración de la Sociedad Matriz, necesariamente efectuará juicios y estimaciones que tendrán un efecto significativo sobre las cifras presentadas en los estados financieros bajo NIIF. Cambios en los supuestos y estimaciones podrían tener un impacto significativo en los estados financieros bajo NIIF. Los resultados reales podrían diferir de dichos estimados.

## **3.2 NORMATIVA VIGENTE**

### **3.2.1 Normas internacionales de información financiera (NIIFS)**

#### **3.2.1.1 NIIF 1 Adopción por Primera vez de las Normas Internacionales de Información Financiera**

El objetivo de esta NIIF es asegurar que los primeros estados financieros conforme a las NIIF de una entidad, así como sus informes financieros intermedios, relativos a una parte del periodo cubierto por tales estados financieros, contienen información de alta calidad que:

- a. Sea transparente para los usuarios y comparable para todos los periodos que se presenten;
- b. Suministre un punto de partida adecuado para la contabilización según las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF); y
- c. Pueda ser obtenida a un costo que no exceda a sus beneficios.

#### **3.2.1.2 NIIF 2 Pagos Basados en Acciones**

El objetivo de esta NIIF consiste en especificar la información financiera que ha de incluir una entidad cuando lleve a cabo una transacción con pagos basados en acciones. En concreto, requiere que la entidad refleje en el resultado del periodo y en su posición financiera, los efectos de las transacciones con pagos basados en acciones, incluyendo los gastos asociados a las transacciones en las que se conceden opciones sobre acciones a los empleados.

#### **3.2.1.3 NIIF 3 Combinaciones de negocios.**

El objetivo de esta NIIF es mejorar la relevancia, la fiabilidad y la comparabilidad de la información sobre las combinaciones de negocios y sus efectos, que una entidad informante proporciona a través de sus estados financieros

#### **3.2.1.4 NIIF 4 Contratos de Seguro**

El objetivo de esta NIIF consiste en especificar la información financiera que debe ofrecer, sobre los contratos de seguro, la

entidad emisora de dichos contratos (que en esta NIIF se denomina aseguradora), hasta que el Consejo complete la segunda fase de su proyecto sobre contratos de seguro.

#### **3.2.1.5 NIIF 5 Activos no Corrientes Mantenidos para la Venta y Operaciones Discontinuas**

El objetivo de esta NIIF es especificar el tratamiento contable de los activos mantenidos para la venta, así como la presentación e información a revelar sobre las operaciones discontinuadas.

#### **3.2.1.6 NIIF 6 Exploración y Evaluación de Recursos Minerales**

El objetivo de esta NIIF es especificar la información financiera relativa a la exploración y evaluación de recursos minerales.

#### **3.2.1.7 NIIF 7 Instrumentos Financieros: Información a Revelar**

El objetivo de esta NIIF es requerir a las entidades que, en sus estados financieros, revelen información que permita a los usuarios evaluar:

- a. la relevancia de los instrumentos financieros en la situación financiera y en el rendimiento de la entidad; y
- b. la naturaleza y alcance de los riesgos procedentes de los instrumentos financieros a los que la entidad se haya expuesto durante el periodo y lo éste al final del periodo sobre el que se informa, así como la forma de gestionar dichos riesgos. La

información a revelar cualitativa describe los objetivos, las políticas y los procesos de la gerencia para la gestión de dichos riesgos.

#### **3.2.1.8 NIIF 8 Segmentos de Operación**

Principio básico—Una entidad revelará información que permita que los usuarios de sus estados financieros evalúen la naturaleza y los efectos financieros de las actividades de negocio que desarrolla y los entornos económicos en los que opera.

#### **3.2.1.9 Utilización de las NIF en la empresa**

NIIF 1 Adopción por Primera vez de las Normas Internacionales de Información Financiera

NIIF 2 Pagos Basados en Acciones

NIIF 4 Contratos de Seguro

NIIF 5 Activos no Corrientes Mantenidos para la Venta y Operaciones Discontinuas

### **3.2.2 NIC Normas Internacionales de Contabilidad**

#### **3.2.2.1 NIC 1: Presentación de estados financieros**

Esta Norma debe aplicarse a la revelación de todas las políticas contables significativas adoptadas para la preparación y presentación de los estados financieros.



### **3.2.2.2 NIC 2 : Inventarios**

Esta Norma debe aplicarse a los estados financieros preparados en el contexto del sistema de costos históricos, en relación con el tratamiento contable que debe darse a las existencias.

### **3.2.2.3 NIC 4: Contabilización de la depreciación**

1. La presente Norma debe aplicarse para contabilizar la depreciación.
2. Esta Norma se aplica a todos los activos depreciables, exceptuando:
  - a. inmuebles, maquinaria y equipo (ver Norma Internacional de Contabilidad NIC 16 - Inmuebles, Maquinaria y Equipo);
  - b. bosques y recursos naturales renovables similares;
  - c. gastos de exploración y extracción de minerales, petróleo, gas natural y recursos no renovables similares;
  - d. gastos de investigación y desarrollo (ver Norma Internacional de Contabilidad NIC 9 - Costos de Investigación y Desarrollo);
  - e. e) plusvalía mercantil (ver Norma Internacional de Contabilidad NIC 22 - Fusión de Negocios).

### **3.2.2.4 NIC 7: Estados de flujo de efectivo:**

La empresa debe preparar su estado de flujos de efectivo de acuerdo con los requerimientos de esta Norma y presentarlo como

parte integrante de los estados financieros del pertinente ejercicio. La información sobre los flujos de efectivo de una empresa es útil para los usuarios de los estados financieros porque provee de una base para evaluar la capacidad de la empresa para generar efectivo y equivalentes de efectivo, así como para evaluar las necesidades de la empresa de utilizar esos flujos de efectivo.

**3.2.2.5 NIC 8 Ganancia o pérdida neta del período, errores fundamentales y cambios en las políticas contables:**

Esta Norma debe aplicarse en la presentación de la utilidad o pérdida por actividades ordinarias y las partidas extraordinarias en el estado de ganancias y pérdidas, así como para la contabilización de los cambios en las estimaciones contables, errores fundamentales y cambios en las políticas contables.

**3.2.2.6 NIC 9: Costos de investigación y desarrollo.**

Esta Norma debe ser aplicada en la contabilización de los costos de investigación y desarrollo. Esta Norma no es aplicable a los costos de exploración y desarrollo de los depósitos de petróleo, gas y minerales de las industrias extractivas. Sin embargo, esta Norma es de aplicación a los costos de otras actividades de investigación y desarrollo de dichas industrias extractivas.

### **3.2.2.7 NIC 10: Contingencias y hechos ocurridos después de la fecha del balance.**

Esta Norma debe aplicarse en la contabilización y revelación de hechos posteriores a la fecha del Estado de Situación Financiera. El objetivo de esta norma es prescribir:

- ✓ Cuándo una empresa debe ajustar sus estados financieros debido a hechos ocurridos después de la fecha del Estado de Situación Financiera, y
- ✓ Las revelaciones que una empresa debe hacer sobre la fecha en que los estados financieros fueron autorizados para emitirse y sobre los sucesos posteriores a la fecha del Estado de Situación Financiera

### **3.2.2.8 NIC 12: Impuesto sobre las ganancias**

Esta Norma debe ser aplicada para contabilizar el impuesto a la renta que se presenta en los estados financieros. Esto incluye la determinación del monto del gasto o ahorro asociado al impuesto a la renta respecto a un período contable y la presentación de tal monto en los estados financieros.

### **3.2.2.9 NIC 14: Información financiera por segmentos**

El objetivo de la presentación de información por segmentos es proporcionar a los usuarios de los estados financieros información sobre el tamaño relativo, aporte a las utilidades y tendencias de crecimiento de las diferentes actividades económicas y áreas

geográficas en las cuales opera una empresa diversificada, y facilitarles así la formación de criterios mejor informados sobre la empresa en su conjunto. Las tasas de rentabilidad, oportunidades de crecimiento, perspectivas futuras y riesgos de inversión pueden variar grandemente entre los segmentos de actividad y los segmentos geográficos.

#### **3.2.2.10 NIC 15: Información para reflejar los efectos de los cambios en los precios**

Esta Norma debe aplicarse para reflejar los efectos de los precios cambiantes en las valuaciones empleadas para determinar los resultados de las operaciones y la situación financiera de la empresa.

Esta Norma se aplica a empresas que por el nivel de sus ingresos, utilidades, activos o número de empleados juegan un papel importante en el ambiente económico en que operan. Cuando se presentan estados financieros tanto de la compañía principal como consolidados, la información requerida por esta Norma debe presentarse solamente sobre la base de la información consolidada.

#### **3.2.2.11 NIC 16: Propiedades, planta y equipo**

El objetivo de esta Norma es establecer el tratamiento contable para inmuebles, maquinaria y equipo. Los principales problemas

para contabilizar los inmuebles, maquinaria y equipo son: el momento en que deben reconocerse los activos, la determinación de los valores en libros y los cargos por depreciación que deben reconocerse con relación a ellos y la determinación y tratamiento contable de otras disminuciones del valor en libros.

#### **3.2.2.12 NIC 17: Arrendamientos**

El objetivo de esta Norma es establecer, para los arrendatarios y arrendadores, las políticas contables y de revelación, apropiadas, que deben aplicarse a los contratos de arrendamiento financiero y operativo.

#### **3.2.2.13 NIC 18: Ingresos**

En el contexto para la preparación y presentación de estados financieros como un incremento en los beneficios económicos durante el período contable, en la forma de incremento de flujos o de activos, o disminución de pasivos; que resultan en un incremento patrimonial, diferente a aquellos incrementos relacionados a contribuciones que provienen de participaciones en el capital.

#### **3.2.2.14 NIC 19: Beneficios a los empleados**

En diversos países la provisión de prestaciones de jubilación es un elemento significativo del paquete de beneficios que una empresa ofrece a sus empleados.

Es importante que el costo de proporcionar estas prestaciones de jubilación sea adecuadamente contabilizado y que se hagan las revelaciones apropiadas en los estados financieros de la empresa.

#### **3.2.2.15 NIC 21: Efectos de variaciones en las tasas de cambio de la moneda extranjera**

Una empresa puede realizar actividades en moneda extranjera de dos maneras. Puede efectuar transacciones en monedas extranjeras o puede tener operaciones extranjeras. Con el objeto de incluir las transacciones en moneda extranjera y las operaciones extranjeras en los estados financieros de una empresa, las transacciones deben expresarse en la moneda de reporte de la empresa y a los estados financieros de las operaciones extranjeras deben reexpresarse a la moneda de reporte de la empresa.

#### **3.2.2.16 NIC 22: Combinaciones de negocios**

El objetivo de esta Norma es establecer el tratamiento contable que debe darse a las combinaciones (fusiones) de negocios. La Norma cubre, tanto el caso de la adquisición de una empresa por otra como la situación de unificación de intereses en que no se puede identificar el adquirente.

### **3.2.2.17 NIC 27: Estados financieros consolidados y contabilización en subsidiarias**

1. Esta Norma debe aplicarse a la preparación y presentación de los estados financieros consolidados de un grupo de empresa controladas por una principal.
2. Esta Norma trata también de la contabilidad de inversiones en subsidiarias, en los estados financieros de la principal.
3. Esta Norma reemplaza a la Norma Internacional de Contabilidad NIC.
4. Estados Financieros Consolidados, con excepción de lo que concierne a que dicha Norma trate de la contabilidad de inversiones en compañías asociadas (ver Norma Internacional de Contabilidad NIC 28 - Tratamiento Contable de las Inversiones en Compañías Asociadas.)
5. Los estados financieros consolidados están enmarcados por el término "estados financieros" incluido en el Prefacio a las Normas Internacionales de Contabilidad. Por consiguiente, los estados financieros consolidados están preparados de acuerdo con las Normas Internacionales de Contabilidad.
6. Esta Norma no tiene que ver con:
  - a. métodos de contabilidad para fusiones de negocios y sus efectos en la consolidación, incluyendo la plusvalía mercantil resultante de la fusión (ver la Norma Internacional de Contabilidad 22 - Fusión de Negocios)

- b. la contabilización de inversiones en compañías asociadas (ver Norma Internacional de Contabilidad NIC 28 - Tratamiento Contable de las inversiones en Compañías Asociadas); y
- c. la contabilización de inversiones en asociaciones en participación.

#### **3.2.2.18 NIC 28: Contabilización de inversiones en empresas asociadas**

Esta norma debe ser aplicada por los inversionistas, en la contabilización de sus inversiones asociadas.

#### **3.2.2.19 NIC 29: Información financiera en economías hiperinflacionarias**

1. Esta Norma se aplica a los estados financieros básicos, incluyendo los estados financieros consolidados, de cualquier empresa que presente su información en moneda de una economía hiperinflacionaria.
2. En una economía hiperinflacionaria, la información sobre los resultados operativos y la posición financiera en la moneda local no es útil si no es reexpresada. El dinero pierde poder adquisitivo a una tasa tal que la comparación de los montos de las transacciones y otros hechos que han ocurrido en diferentes momentos, aun en el mismo ejercicio contable, es engañosa.



3. Esta Norma no establece una tasa absoluta a la cual se considera que surge la hiperinflación. Es un asunto de criterio cuándo será necesario reexpresar los estados financieros de acuerdo a esta Norma. La hiperinflación se manifiesta por las características del medio económico de un país, las cuales incluyen lo siguiente sin estar limitadas a ellos:(....)

#### **3.2.2.20 Utilización de las NIC en la empresa**

NIC 1: Presentación de estados financieros

NIC 2 : Inventarios

NIC 4: Contabilización de la depreciación

NIC 7: Estados de flujo de efectivo:

NIC 8 Ganancia o pérdida neta del período, errores fundamentales y cambios en las políticas contables:

NIC 10: Contingencias y hechos ocurridos después de la fecha del balance.

NIC 12: Impuesto sobre las ganancias

NIC 14: Información financiera por segmentos

NIC 15: Información para reflejar los efectos de los cambios en los precios

NIC 16: Propiedades, planta y equipo

NIC 17: Arrendamientos

NIC 18: Ingresos

NIC 19: Beneficios a los empleados

NIC 21:Efectos de variaciones en las tasas de cambio de la moneda extranjera

NIC 27: Estados financieros consolidados y contabilización en subsidiarias

### 3.3 PLAN DE CUENTAS

Es un listado que presenta las cuentas necesarias para registrar los hechos contables.

Se trata de una ordenación sistemática de todas las cuentas que forman parte de un sistema contable.

**Tabla No. 3.1 Modelo de plan de cuentas**

CUENTA	DESCRIPCIÓN	TIPO CUENTA
1	ACTIVO	ACTIVO
1.1.	ACTIVO CORRIENTE	ACTIVO
1.1.1.	DISPONIBLE	ACTIVO
1.1.1.01.	CAJA	ACTIVO
1.1.1.01.01	Caja General	ACTIVO
1.1.1.01.02	Caja Chica	ACTIVO
1.1.1.02.	BANCOS NACIONALES	ACTIVO
1.1.1.02.01	Banco Produbanco	ACTIVO
1.1.1.02.99	Cuenta de Integración de Capital	ACTIVO
1.1.1.03	BANCOS EXTRANJEROS	ACTIVO
1.1.1.04.	INVERSIONES TEMPORALES	ACTIVO
1.1.1.04.01	Produbanco	ACTIVO
1.1.2.	EXIGIBLE	ACTIVO

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Los Autores

Para facilitar el reconocimiento de cada una de las cuentas, el plan de cuentas suele ser codificado. Este proceso implica la asignación de un símbolo, que puede ser un número, una letra o una combinación de ambos, a cada cuenta.

El sistema mnemotécnico más usual para codificar un plan de cuentas es el numérico decimal, que permite agrupaciones ilimitadas y facilita la tarea de agregar e intercalar nuevas cuentas. Por ejemplo:

- 1        Activo,
- 1.1     Activo corriente,
- 1.1.1   Caja y bancos,
- 1.1.2   Inversiones corrientes.
- 1.2     Activo no corriente,

Por lo general, el plan de cuentas se complementa con un manual de cuentas, que presenta las instrucciones necesarias para la utilización de las cuentas que forman parte del sistema contable.

El plan de cuentas, en definitiva, brinda una estructura básica para la organización del sistema contable, por lo que aparece como un medio para obtener información de manera sencilla. Un plan de cuentas debe cumplir con varios requisitos, como la homogeneidad, la integridad (tiene que presentar todas las cuentas necesarias), la sistematicidad (debe seguir un cierto orden) y la flexibilidad (tiene que permitir el agregado de nuevas cuentas).

### **3.4    FORMATOS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS**

#### **3.4.1   Balance de Comprobación**

Es un instrumento financiero que se utiliza para visualizar la lista del total de los débitos y de los créditos de las cuentas, junto al saldo de cada una de ellas (ya sea deudor o acreedor). De esta forma, permite establecer un resumen básico de un estado financiero.

El balance de comprobación refleja la contabilidad de una empresa u organización en un determinado periodo. Por eso, este balance actúa como base a la hora de preparar las cuentas anuales.

El balance de comprobación también permite confirmar que la contabilidad de la empresa esté bien organizada. Es posible que el balance de sumas y saldos sea correcto y que, sin embargo, incluya una contabilidad defectuosa. Ese sería el caso, por ejemplo, de alguien que ha pagado a un proveedor pero le anotó dicho pago a otro. El balance sería correcto desde los números, pero no en la práctica.

**Tabla No. 3.2 Modelo Balance de Comprobación**  
**COMPañÍA XYZ S.A.**  
**BALANCE DE COMPROBACION**  
**AL 31-DICIEMBRE-2010**

FOLIO	Cuentas	MOVIMIENTOS		SALDOS	
		DEUDOR	ACREEDOR	DEUDOR	ACREEDOR
1	Caja	160.000,00	42.000,00	118.000,00	
2	Bancos	130.000,00	33.000,00	97.000,00	
3	Mercancías	320.000,00	150.000,00	170.000,00	
4	Mobiliario	150.000,00		150.000,00	
5	Proveedores		60.000,00		60.000,00
6	Documentos por Pagar	5.000,00	150.000,00		145.000,00
7	Capital		400.000,00		400.000,00
8	Clientes	60.000,00	20.000,00	40.000,00	
9	Gtos. de Venta	10.000,00		10.000,00	
10	Gtos. de Administración	20.000,00		20.000,00	
	<b>TOTALES:</b>	<b>855.000,00</b>	<b>855.000,00</b>	<b>605.000,00</b>	<b>605.000,00</b>

**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** Los Autores

La elaboración de un balance de comprobación comienza con la realización de las sumas de las anotaciones de cada cuenta, tanto en el debe como en el haber. En el paso siguiente, se obtiene el saldo de cada cuenta (la diferencia entre el debe y el haber). Por último, las sumas y los saldos obtenidos se trasladan al balance. Por lo general, el balance de comprobación es un documento voluntario para el empresario, aunque recomendable para que éste pueda conocer con precisión el estado financiero de su empresa sin necesidad de arrastrar errores hasta la elaboración de las cuentas anuales.

### **3.4.2 Estado de situación financiera**

Es un documento contable que refleja la situación financiera de un ente económico, ya sea de una organización pública o privada, a una fecha determinada y que permite efectuar un análisis comparativo de la misma; incluye el activo, el pasivo y el capital contable. Se formula de acuerdo con un formato y un criterio estándar para que la información básica de la empresa pueda obtenerse uniformemente como por ejemplo: posición financiera, capacidad de lucro y fuentes de fondeo.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoEstadoDeSituacionFinanciera>

**Tabla No. 3.3 Modelo de Estado de Situación Financiera**

<p align="center"><b>COMPañÍA XY Z S.A.</b>  <b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b>  <b>AL 31 -DICIEMBRE -2010</b></p>				
<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVOS</b>		
Circulante		Proveedores	3.000	
Caja	514	Acreedores Varios	8.000	
Bancos	4675	<b>Total Pasivo</b>		11.000
Documentos por Cobrar	1500			
Deudores Diversos	2000			
Inventarios	3000			
Clientes	7500	<b>CAPITAL</b>		
<b>Total Activo Circulante</b>	19189	Capital Social	9000	
		Reserva Legal	726	
Fijo		Utilidad Ejercicios Anteriores	11463	
Maquinaria y Equipo	12000	Perdida Ejercicios Anteriores		-500
(Depreciación Maquinaria)	5000	Resultado del Ejercicio	4500	
<b>Total Activo Fijo</b>	17000	<b>Total Capital</b>		25189
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	36189	<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>		36189

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Los Autores

El Estado de Situación Financiera, por lo tanto, es una especie de fotografía que retrata la situación contable de la empresa en una cierta fecha. Gracias a este documento, el empresario accede a información vital sobre su negocio, como la disponibilidad de dinero y el estado de sus deudas.

Definicion Activos según niffs.- "Es un recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados, del que la entidad espera obtener, en el futuro, beneficios económicos"

Definicion Pasivos según niffs.-"Es una obligación presente de la empresa,surgida a raíz de sucesos pasados, al vencimiento del cual, y para cancelarla la entidad espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos"

Cabe destacar que el Estado de Situación Financiera también se conoce como estado de situación patrimonial. El documento suele presentar distintas columnas, que organizan los valores según sean activos o pasivos. La diferencia entre estos es el patrimonio neto, es decir, la diferencia entre lo que la compañía tiene y lo que debe.

### **3.4.3 Estado de Resultados.**

Muestra la rentabilidad de la empresa durante un período, es decir, las ganancias y/o pérdidas que la empresa tuvo o espera tener; es también conocido como Estado de Ganancias y Pérdidas.

Presenta los resultados de las operaciones de negocios realizadas durante un período, mostrando los ingresos generados por ventas y los gastos en los que haya incurrido la empresa.

**Tabla No. 3.4 Modelo de Estado de Resultados**

<b>COMPAÑÍA XYZ S.A.</b>	
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	
<b>AL 31 DICIEMBRE DEL 2010</b>	
VENTAS	100.000,00
( - ) Costo de Ventas	80.000,00
Utilidad Bruta	20.000,00
( - ) Gastos de Operación	9.000,00
Utilidad de Operación	11.000,00
( - ) Gastos Financieros	3.000,00
Utilidad Antes de Impuestos	8.000,00
( - ) Impuestos	2.000,00
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	<b>6.000,00</b>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Los Autores



### **3.5 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

El manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Contiene información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

#### **Estructura del Manual**

- Identificación
- Índice o contenido
- Prólogo y/o introducción

- Objetivos de los procedimientos
- Áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos
- Responsables

### 3.5.1 Identificación

Logotipo de la organización:



<b>Nombre oficial de la organización:</b>	Transcomerinter S.A
<b>Denominación y extensión</b>	Unidad contable de la empresa
<b>Lugar y fecha de elaboración</b>	Quito, 15 de octubre del 2011
<b>Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización</b>	Departamento financiero
<b>Clave de la forma</b>	TCIUC <sup>18</sup>

### 3.5.2 Prólogo e introducción

El documento que se presenta a continuación es el compendio de las actividades contable financieras que se realizan en la empresa comercializadora de llantas y aros TRANSCOMERINTER S.A. Los procedimientos que se presentan a continuación están agrupados por áreas afines y constituyen las transacciones que diariamente se realizan en la empresa ajustada al sistema.

<sup>18</sup> Transcomerinter S.A, Unidad Contable

El objeto del presente manual es documentar todas las actividades contables y financieras de la empresa para mantener un marco de referencia en el caso de que se produzca la sustitución de cualquiera del personal del área mencionada.

La importancia del presente documento se centra en estandarizar las actividades contable – financieras de la empresa así como la emisión de informes financieros específicos. El presente documento contendrá una serie de actividades de cada uno de los procedimientos que componen el área contable por lo que existe la posibilidad de implementar la herramienta de la mejora continua en esta área de la empresa.

Entre las utilidades más importantes que otorgará el presente manual están las siguientes:

- Permite conocer el funcionamiento interno del área contable por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades del área.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal del área.
- Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.

- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.

### **3.5.3 Identificación los procedimientos a documentar**

La empresa TRANSCOMERINTER S.A. posee los siguientes procedimientos en el área contable:

- Facturación
- Inventarios
- Cobranzas
- Pagos
- Contabilidad
- Bancos
- Presupuesto

### 3.5.4 Áreas de aplicación

Las áreas de aplicación de los procedimientos relacionados con el área contable son los siguientes:

**Tabla No. 3.5 Áreas de aplicación por procedimiento**

PROCEDIMIENTO	ÁREA DE APLICACIÓN
Facturación	Contabilidad, servicios
Inventarios	Contabilidad, servicios
Cobranzas	Contabilidad
Pagos	Contabilidad
Contabilidad	Contabilidad
Bancos	Contabilidad

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Los Autores

### 3.5.5 Responsables

Los responsables de los procedimientos relacionados con el área contable son los siguientes:

**Tabla No. 3.6 Áreas de aplicación por procedimiento**

Procedimiento	Área de aplicación
Facturación	Contadora y personal de servicios
Inventarios	Contadora y personal de servicios
Cobranzas	Contadora
Pagos	Contadora
Contabilidad	Contadora
Bancos	Contadora

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por : Los Autores

### **3.5.6 Políticas y normas**

Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal operativo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones de la empresa.

Las políticas y normas que regirán a cada uno de los procedimientos se detallan a continuación:

#### **3.5.6.1 Políticas y normas para el procedimiento de facturación**

- Se debe llenar obligatoriamente toda la información solicitada en la factura.
- La información del cliente deberá ser ingresada a la base de datos si es que se trata de una venta a crédito.
- Los cambios de precios, información de clientes, vendedores, políticas de cobro y pago podrán hacerse únicamente con la autorización del gerente o administrador.

#### **3.5.6.2 Políticas y normas para el procedimiento de inventarios**

- Se diseñará un modelo de lote económico para las compras de los inventarios en la empresa.
- Se deberá manejar planificación de ventas para ajustar el plan de compras.

- Se deberá evaluar permanentemente a los proveedores con costos de adquisición más competitivos.
- Los inventarios ingresados a la bodega deberá registrarse inmediatamente después de la llegada de esta.
- Se deberá analizar mediante una muestra aleatoria simple la calidad de la mercadería.
- La devolución en compras se realizará únicamente con notas de crédito o cambio de mercadería.
- Pasadas las 5 devoluciones, se dará por terminada la relación con el proveedor.
- Las transferencias podrán hacerse única y exclusivamente por parte del área de bodega.
- Los ajustes por faltantes o sobrantes de inventarios se realizarán únicamente con la autorización del gerente o administrador.

#### **3.5.6.3 Políticas y normas para el procedimiento de cobranzas**

- El crédito que manejará la empresa es hasta de 90 días contados a partir de la emisión de la factura.
- El interés por mora de las cobranzas por cada mes o fracción de mes será del 2% mensual sobre el valor de la deuda, previo acuerdo escrito de las partes.

- La ineficiencia en las cobranzas serán atribuidas a sus responsables con la respectiva sanción de la reducción de su sueldo.
- Los cambios en el módulo mantenimiento se realizarán única y exclusivamente con autorización de la gerencia o administración.
- Los cheques y efectivo ingresados en el transcurso del día deberán ser inmediatamente depositados al día siguiente manteniendo un saldo de caja prudente para las operaciones del día.
- Otorgar a los clientes descuentos por pronto pago y así se disminuirá el plazo promedio de cobro.

#### **3.5.6.4 Políticas y normas para el procedimiento de pagos**

- Los pagos se los realizará con cheques girados y cruzados a nombre de la empresa.
- Tener un sistema de sobregiro.
- Desembolso controlado envío por postal o compensación ya que de esta manera se puede demorar más el pago sin recargo.
- Tener saldos en las cuentas bancarias que permitan dar seguridad a los proveedores.
- La cuenta bancaria debe estar permanentemente en movimiento y sin deudas morosas para así tener buenas referencias



bancarias y así los proveedores puedan dar un tiempo más largo de crédito.

- Tener una amplia cartera de proveedores para saber quién otorgará mejores créditos.
- Manejar la “cuenta cero”; mediante este sistema las agencias o sucursales no están autorizadas para realizar pagos de su facturas sin recibir la autorización de la casa matriz y hasta que ésta les deposite el dinero correspondiente a la deuda en su cuenta.
- Negociar la deuda con el proveedor.
- Adquirir deudas con proveedores más antiguos de la empresa
- Determinar estrategias de pagos, como la de cancelar la deuda lo más tarde posible dentro del plazo establecido.
- Elaborar un horario de pagos con los proveedores que beneficie tanto a ellos como a la empresa.

#### **3.5.6.5 Políticas y normas para el procedimiento de contabilidad**

- Utilizar este módulo para el registro de transacciones de nómina, depreciaciones, amortizaciones y activos fijos.
- Todo tipo de transacciones no establecidas por la política anterior deberá tener autorizaciones de administración y gerencia.

- Los cierres de cuentas deberán realizarse al 31 de diciembre de cada año, lo que significa que la contabilidad debe llevarse al día.
- Los estados financieros que deberán manejarse para entregar a la Superintendencia de Compañías son: Estado de Resultados, Estado de Situación Financiera, Flujo de Efectivo y Estado de Cambios en el Patrimonio.

#### **3.5.6.6 Políticas y normas para el procedimiento de bancos**

- Los estados de cuenta se pedirán una sola vez al mes.
- Las consultas de saldos deberán ser realizadas por el personal autorizado.
- Cualquier ajuste o modificación se la realizará con la previa autorización de gerencia.
- Los ajustes por conciliaciones bancarias serán realizados únicamente con autorización del gerente y diseñados por el contador general de la empresa.

#### **3.5.7 Conceptos claves**

- **Manual:** documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre diversos temas o procedimientos de una empresa.

- **Procedimiento:** sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.
- **Cadena de mando:** plan que especifica quién depende de quién en una organización.
- **Productividad:** medida del grado en que funciona el sistema de operaciones e indicador de la eficiencia y de la competitividad de una empresa o departamento.
- **Procesos:** es la forma sistemática en que las organizaciones hacen las cosas y que las actividades se desarrollan de acuerdo a los establecido.
- **Actividad:** conjunto de acciones afines ejecutadas por una misma persona o una misma unidad administrativa, como parte de una función asignada.
- **Alternativa:** constituye la posibilidad de elegir entre dos opciones viables para lograr las metas y objetivos de un programa, considerando las políticas que normen el desarrollo global de la organización.
- **Análisis:** examen detallado de los hechos para conocer sus elementos constitutivos, sus características representativas así como sus interrelaciones y la relación de cada elemento con el todo.

- **Atribución:** cada una de las funciones, actividades o tareas que se asignan a un funcionario o unidad administrativa mediante un instrumento jurídico o administrativo.
- **Autoridad:** facultad de mando conferida a una institución o funcionario para que la ejerza directamente o la delegue en otros subalternos.
- **Carga de trabajo:** es la que se establece de acuerdo con las funciones que se desarrollan en el desempeño de un cargo específico y conforme a los requerimientos exigidos para su ocupación.
- **Estructura orgánica:** unidades administrativas que integran una dependencia y/o entidad, donde se establecen niveles jerárquico-funcionales.
- **Evaluación:** es la revisión detallada y sistemática de un proyecto, plan u organismo en su conjunto, con objeto de medir el grado de eficacia, eficiencia y congruencia con que está operando en un momento determinado para alcanzar los objetivos propuestos.
- **Diagrama de flujo:** representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento.

- **Cadena de valor:** la cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

### **3.5.8 Manual de procedimientos del área contable**

A continuación se presenta el manual de procedimientos de la unidad contable de la empresa TRANSCOMERINTER S.A.

#### **3.5.8.1 Facturación**

El proceso de facturación posee los siguientes módulos:

- Facturación al contado: Permite registrar ventas rápidas cuya información del cliente no se graba en el sistema y la factura se emite como consumidor final
- Facturación a crédito: Se registra la información del cliente en la base de datos y se emite factura con comprobantes de retención si fuese el caso y se genera el crédito.
- Consultas: Permite desplegar la información de clientes de la base de datos.
- Modificaciones: Permite anular la factura solo si es del mismo día.

- Devoluciones: Permite ingresar el numero de una factura para realizar el proceso de devolución a través de la devolución de una nota de crédito.
- Clientes: Permite crear un cliente en la base de datos con todas las especificaciones.
- Mantenimiento: Permite replantear las políticas de precios y formas de pago además de modificar la base de datos de clientes y vendedores.



TRANSCOMERINTER S.A

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### HOJA DE PROCEDIMIENTOS

Pág. 1/4

**Departamento:** Contabilidad

**Procedimiento:** Facturación

**Objetivo del procedimiento:** Emitir la documentación necesaria cuando se produce una venta además de registrar las transacciones y contabilizarlas en el sistema.

**Alcance:** Desde la recepción de orden de servicio y/o pedido hasta la emisión de la factura.

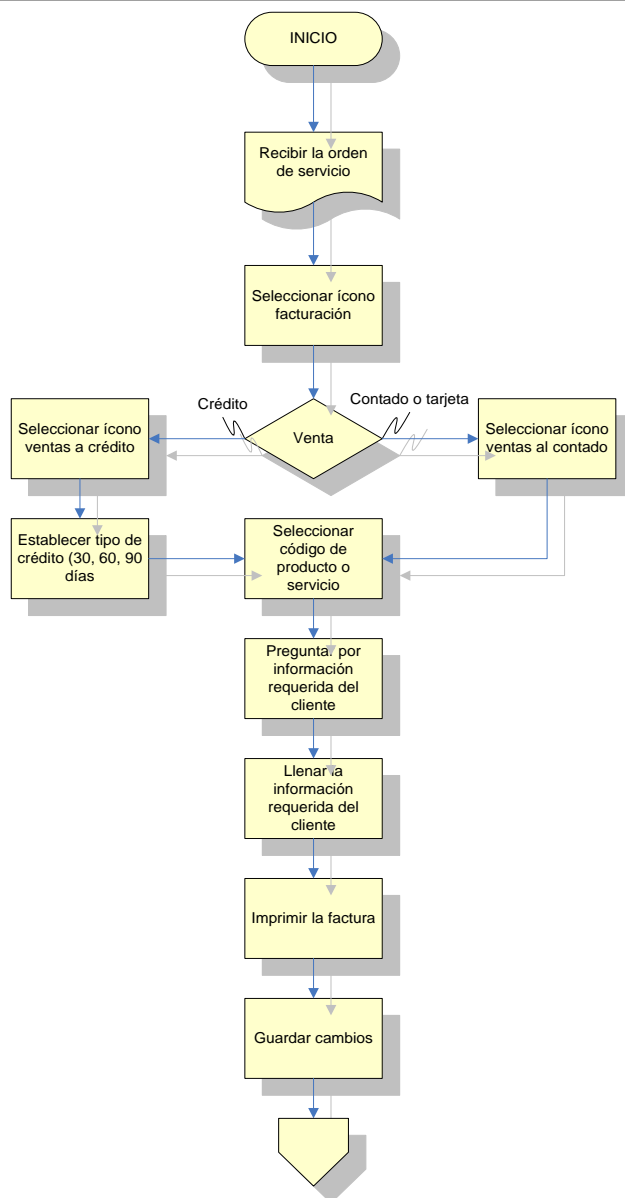
**Responsable:** Contadora, personal de servicio

Entrada del Procedimiento	ACTIVIDADES	Salida del Procedimiento
Orden de servicio, Orden de pedido	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir la orden de servicio</li> <li>2. Seleccionar ícono facturación</li> <li>3. Seleccionar ventas al contado</li> <li>4. Seleccionar ventas a crédito</li> <li>5. Establecer tipo de crédito (30, 60, 90 días)</li> <li>6. Seleccionar el código de servicio</li> <li>7. Preguntar al cliente por la información requerida.</li> <li>8. Llenar información requerida</li> <li>9. Imprimir la factura</li> <li>10. Guardar cambios</li> <li>11. Cobrar en efectivo</li> <li>12. Obtener información sobre la habilitación de la tarjeta de crédito</li> <li>13. Emitir boucher</li> <li>14. Emitir la factura y comprobante de retención original al cliente</li> <li>15. Archivar la copia</li> <li>16. Seleccionar ícono facturación</li> <li>17. Seleccionar opción devolución</li> <li>18. Ingresar el número de factura</li> <li>19. Seleccionar los códigos de productos a devolver</li> <li>20. Emitir nota de crédito</li> </ol>	Factura, comprobante de retención
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma	Firma	Firma
Fecha	Fecha	Fecha

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DIAGRAMA DE FLUJO

Pág. 2/4



Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Firma

Firma

Firma

Fecha

Fecha

Fecha



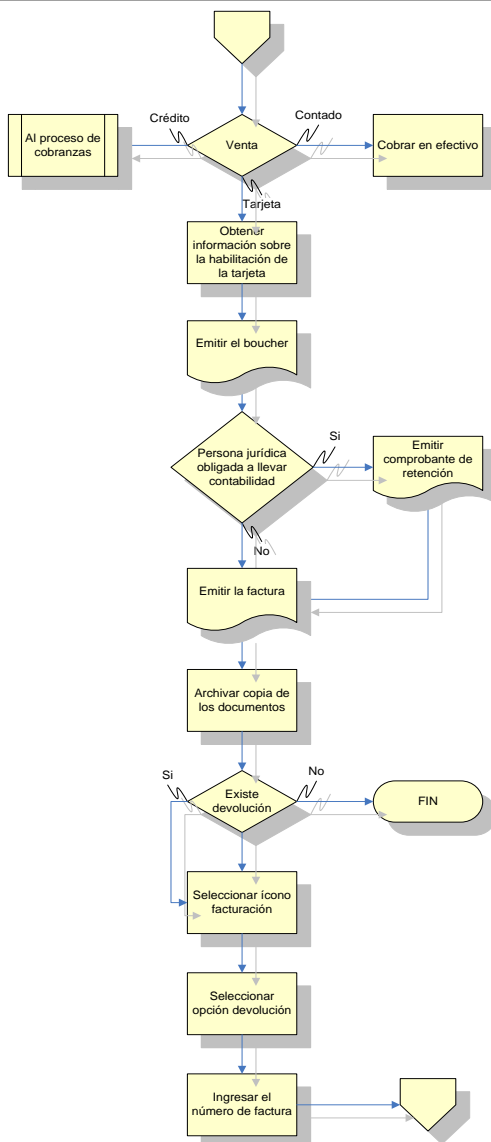


TRANSCOMERINTER S.A

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### DIAGRAMA DE FLUJO

Pág. ¾



Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Firma

Firma

Firma

Fecha

Fecha

Fecha

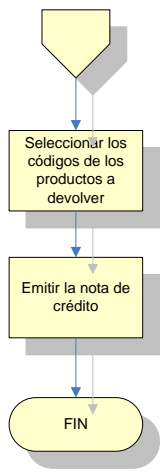


TRANSCOMERINTER S.A

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### DIAGRAMA DE FLUJO

Pág. 4/4



Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Firma

Firma

Firma

Fecha

Fecha

Fecha

### **3.5.8.2 Inventarios**

El proceso de inventarios posee los siguientes módulos:

- **Stock:** Permite ver mediante el ingreso de un código la existencia de un producto en la tarjeta kardex mediante valoración de método promedio.
- **Compras:** Permite ingresar las facturas de los proveedores, los registros de inventarios, así como también posibles devoluciones en compras.
- **Otros ingresos:** permite ingresar los servicios no tangibles.
- **Otros egresos:** permite retirar productos o servicios de una sucursal a otra.
- **Mantenimiento:** Permite modificar la información referente a productos y proveedores.
- **Evaluación del stock:** Permite emitir reportes en lo referente a inventarios y evaluación del inventario.
- **Inventario físico:** Permite realizar ajustes del inventario físico existente con el contabilizado en el sistema.



TRANSCOMERINTER S.A

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**HOJA DE PROCEDIMIENTOS**

Pág. 1/3

**Departamento:** Contabilidad

**Procedimiento:** Inventarios

**Objetivo del procedimiento:** Registrar el proceso de adquisiciones de la mercadería y generación de servicios necesarios para la transferencia al proceso de facturación una vez que se produzca el servicio.

**Alcance:** Registro de compra de mercaderías y servicios hasta la transferencia al proceso de facturación

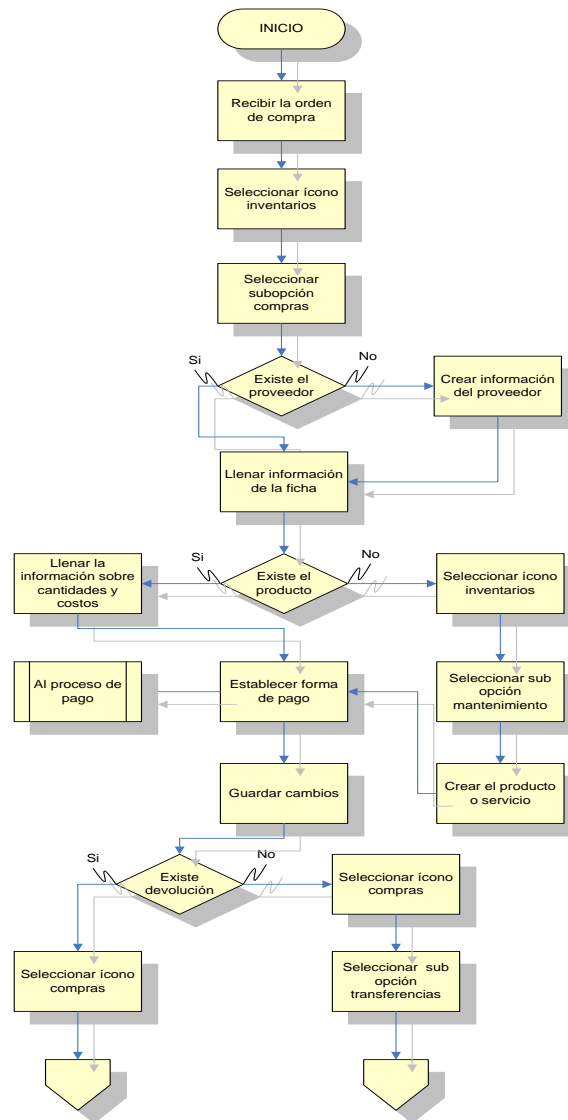
**Responsable:** Personal de servicio

Entrada del Procedimiento	ACTIVIDADES	Salida del Procedimiento
Orden de compra	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir la orden de compra</li> <li>2. Seleccionar ícono inventarios</li> <li>3. Seleccionar sub opción compras</li> <li>4. Seleccionar código de proveedor</li> <li>5. Crear el código del proveedor</li> <li>6. Llenar información de la ficha</li> <li>7. Seleccionar código de producto o servicio</li> <li>8. Crear código de producto o servicio</li> <li>9. Llenar la cantidad de ingresa al inventario y a que costo</li> <li>10. Establecer forma de pago</li> <li>11. Guardar cambios</li> <li>12. Seleccionar ícono inventarios</li> <li>13. Seleccionar opción compras</li> <li>14. Seleccionar sub opción devoluciones</li> <li>15. Ingresar el número de la factura</li> <li>16. Tomar como referencia las notas de crédito</li> <li>17. Llenar la información requerida con el número de artículos a devolver y monto de la devolución</li> <li>18. Cuando se produzca el servicio realizar la transferencia para el proceso de facturación</li> </ol>	Transferencia de existencias al proceso de facturación
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma</b>	<b>Firma</b>	<b>Firma</b>
<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DIAGRAMA DE FLUJO

Pág. 2/3



Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Firma

Firma

Firma

Fecha

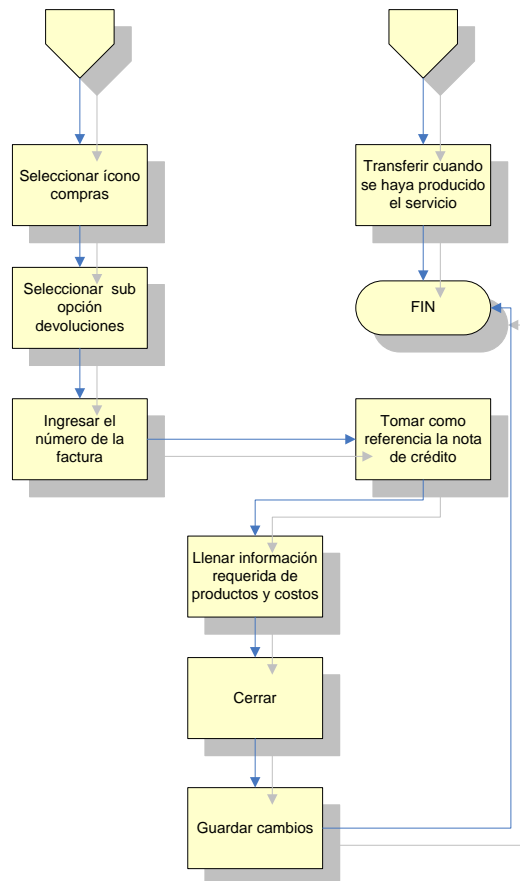
Fecha

Fecha

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**DIAGRAMA DE FLUJO**

**Pág. 3/3**



**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Aprobado por:**

**Firma**

**Firma**

**Firma**

**Fecha**

**Fecha**

**Fecha**

### **3.5.8.3 Cobranzas**

El proceso de cobranzas posee los siguientes módulos:

- ✓ Consulta de deudores: Permite conocer el estado actualizado de las cuentas por cobrar.
- ✓ Asignación de créditos: Permite hacer una reducción de la deuda con notas de crédito a los deudores.
- ✓ Asignación de débitos: Permite hacer un incremento de la deuda por cheques protestados.
- ✓ Recibos de caja: Permite registrar el pago de los clientes que adeudan.
- ✓ Recibos de caja especiales: Este comprobante de ingreso permite registrar directamente el depósito a la cuenta bancos y generar retenciones para más de una factura.
- ✓ Consulta de cheques: Permite consultar, eliminar y reportar el movimiento de los cheques
- ✓ Mantenimiento: Permite hacer modificaciones en la base de datos de clientes.
- ✓ Informes: Permite sacar información sobre deudores con mayor detalle.



**TRANSCOMERINTER S.A**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**HOJA DE PROCEDIMIENTOS**

**Pág. 1/2**

**Departamento:** Contabilidad

**Procedimiento:** Cobranzas

**Objetivo del procedimiento:** Registrar los valores cancelados por los clientes una vez que se ha diferido el pago de los mismos mediante la asignación de un crédito personal.

**Alcance:** Factura de venta hasta el registro del ingreso de la deuda

**Responsable:** Contadora

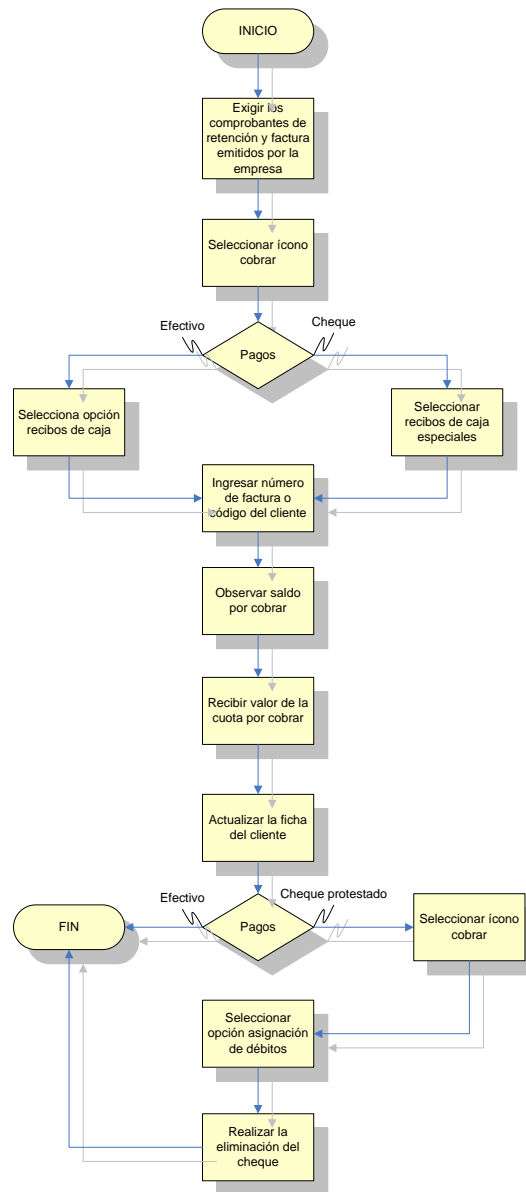
Entrada del Procedimiento	ACTIVIDADES	Salida del Procedimiento
Factura de venta y comprobantes de retención	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exigir la factura y comprobantes de retención emitidos por la empresa para verificación de valores.</li> <li>2. Seleccionar ícono cobrar</li> <li>3. Seleccionar opción recibos de caja</li> <li>4. Seleccionar recibos de caja especiales</li> <li>5. Ingresar número de factura o código del cliente</li> <li>6. Observar saldo por cobrar</li> <li>7. Recibir el valor de la cuota por cobrar</li> <li>8. Actualizar la ficha del cliente</li> <li>9. Seleccionar ícono cobrar</li> <li>10. Seleccionar opción asignación de débitos</li> <li>11. Realizar la eliminación del cheque</li> </ol>	Registro de ingreso por abonos de deuda de los deudores
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma	Firma	Firma
Fecha	Fecha	Fecha



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**DIAGRAMA DE FLUJO**

Pág. 2/2



Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Firma

Firma

Firma

Fecha

Fecha

Fecha

#### **3.5.8.4 Pagos**

El proceso de pagos posee los siguientes módulos:

- ✓ Consultas de acreedor: Permite conocer la información actualizada de empresas y personas a quienes se sea adeuda dinero.
- ✓ Asignación de créditos: Permite hacer un aumento de la deuda con notas mediante notas de crédito otorgadas por los acreedores.
- ✓ Asignación de débitos: Permite hacer una reducción de la deuda por de la empresa con los acreedores.
- ✓ Comprobantes de egreso: Permite registrar todas las salidas de efectivo de la empresa por concepto de pagos de la empresa a sus acreedores.
- ✓ Consulta de cheques: Permite realizar la consulta y eliminación de todos los cheques girados por la empresa.
- ✓ Otras transacciones: Permite registrar el egreso de efectivo por otras razones que no sean deudas con acreedores.
- ✓ Mantenimiento: Permite hacer modificaciones en la base de datos de proveedores y acreedores.



TRANSCOMERINTER S.A

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### HOJA DE PROCEDIMIENTOS

Pág. 1/2

**Departamento:** Contabilidad

**Procedimiento:** Pagos

**Objetivo del procedimiento:** Registrar los valores cancelados por la empresa una vez que se ha diferido el pago de la misma mediante la asignación de un crédito personal.

**Alcance:** Factura de venta hasta el registro del ingreso de la deuda

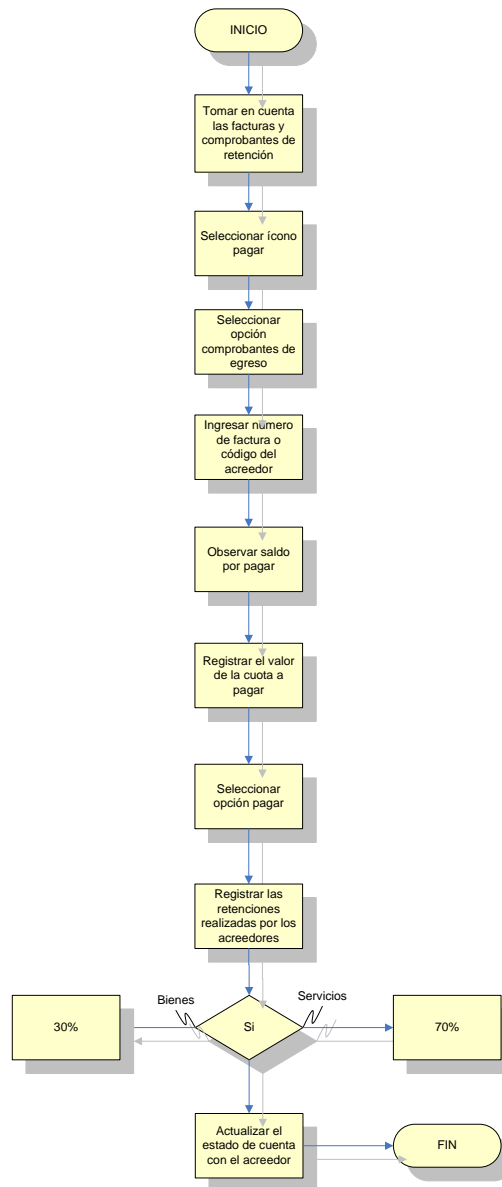
**Responsable:** Contadora

Entrada del Procedimiento	ACTIVIDADES	Salida del Procedimiento
Factura de compra y comprobantes de retención	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tomar en cuenta las facturas y comprobantes de retención emitidos por los acreedores para verificación de valores.</li> <li>2. Seleccionar ícono pagar cobrar.</li> <li>3. Seleccionar opción comprobantes de egreso</li> <li>4. Ingresar número de factura o código del acreedor.</li> <li>5. Observar saldo por pagar.</li> <li>6. Registrar el valor de la cuota a pagar</li> <li>7. Seleccionar opción pagar.</li> <li>8. Seleccionar opción comprobantes de egreso sub opción retenciones.</li> <li>9. Registrar las retenciones realizadas por los proveedores.</li> <li>10. Actualizar el estado de cuenta con el acreedor</li> </ol>	Actualización de la deuda con los acreedores
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma	Firma	Firma
Fecha	Fecha	Fecha

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**DIAGRAMA DE FLUJO**

**Pág. 2/2**



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma</b>	<b>Firma</b>	<b>Firma</b>
<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>

### **3.5.8.5 Contabilidad**

El proceso de contabilidad posee los siguientes módulos:

- ✓ **Mantenimiento:** Este módulo permite realizar asientos de diario que no estén contemplados en los otros módulos así como cobranzas que no sean de clientes, otros egresos que no sean pagos de acreedores, asientos de pago de nómina, asientos de depreciación y amortización, y asientos de cierre del ejercicio contable. Además es posible crear y eliminar cuentas dentro del plan. Finalmente este módulo permite arrojar los resultados financieros a una determinada fecha con informes de Mayor General, Estado de Pérdidas y Ganancias, Estado de Situación Financiera, Balance de Comprobación y Estado de Situación Financiera.



TRANSCOMERINTER S.A

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**HOJA DE PROCEDIMIENTOS**

Pág. 1/4

**Departamento:** Contabilidad

**Procedimiento:** Contabilidad

**Objetivo del procedimiento:** Registrar las transacciones que no estén contempladas en los demás módulos tales como ingresos recibidos de no clientes, egresos a no acreedores, nómina, depreciaciones, amortizaciones y emisión de informes específicos.

**Alcance:** Referencia de documentos fuente hasta el registro contable de las transacciones

**Responsable:** Contadora

Entrada del Procedimiento	ACTIVIDADES	Salida del Procedimiento
Documentos fuente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tomar en cuenta como referencia los documentos fuentes.</li> <li>2. Seleccionar ícono contabilidad</li> <li>3. Seleccionar opción asientos de diario</li> <li>4. Seleccionar el código de la cuenta de débitos</li> <li>5. Colocar el valor de la cuenta de débitos</li> <li>6. Seleccionar el código de la cuenta de créditos</li> <li>7. Colocar el valor de la cuenta de créditos</li> <li>8. Verificar el cuadro de débitos y créditos</li> <li>9. Guardar los cambios</li> <li>10. Seleccionar ícono contabilidad</li> <li>11. Seleccionar opción plan de cuentas</li> <li>12. Escoger crear cuenta</li> <li>13. Crear el código de la cuenta</li> <li>14. Escoger eliminar cuenta</li> <li>15. Seleccionar el código de la cuenta</li> <li>16. Guardar cambios</li> <li>17. Seleccionar ícono contabilidad</li> <li>18. Seleccionar opción cierre de movimientos al 31 de diciembre de cada año</li> <li>19. Guardar cambios</li> </ol>	Estados financieros
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma	Firma	Firma
Fecha	Fecha	Fecha



TRANSCOMERINTER S.A

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**HOJA DE PROCEDIMIENTOS**

Pág. 2/4

**Departamento:** Contabilidad

**Procedimiento:** Contabilidad

**Objetivo del procedimiento:** Registrar las transacciones que no estén contempladas en los demás módulos tales como ingresos recibidos de no clientes, egresos a no acreedores, nómina, depreciaciones, amortizaciones y emisión de informes específicos.

**Alcance:** Referencia de documentos fuente hasta el registro contable de las transacciones

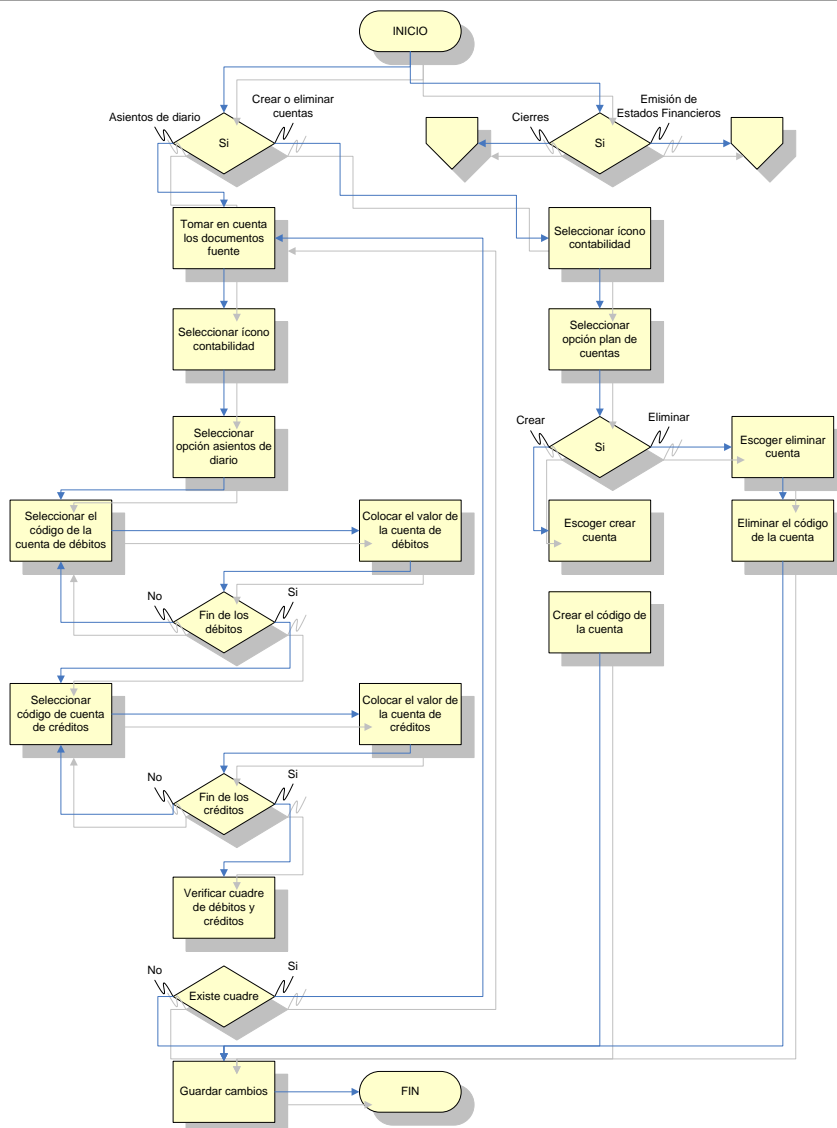
**Responsable:** Contadora

Entrada del Procedimiento	ACTIVIDADES	Salida del Procedimiento
Documentos fuente	20. Seleccionar ícono contabilidad 21. Seleccionar opción Estado de Pérdidas y Ganancias 22. Seleccionar opción Mayor General 23. Seleccionar opción Estado de Situación Financiera 24. Seleccionar opción Balance de Comprobación 25. Seleccionar opción Estado de Situación Financiera 26. Imprimir	Estados financieros
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma	Firma	Firma
Fecha	Fecha	Fecha

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DIAGRAMA DE FLUJO

Pág. 3/4



Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Firma

Firma

Firma

Fecha

Fecha

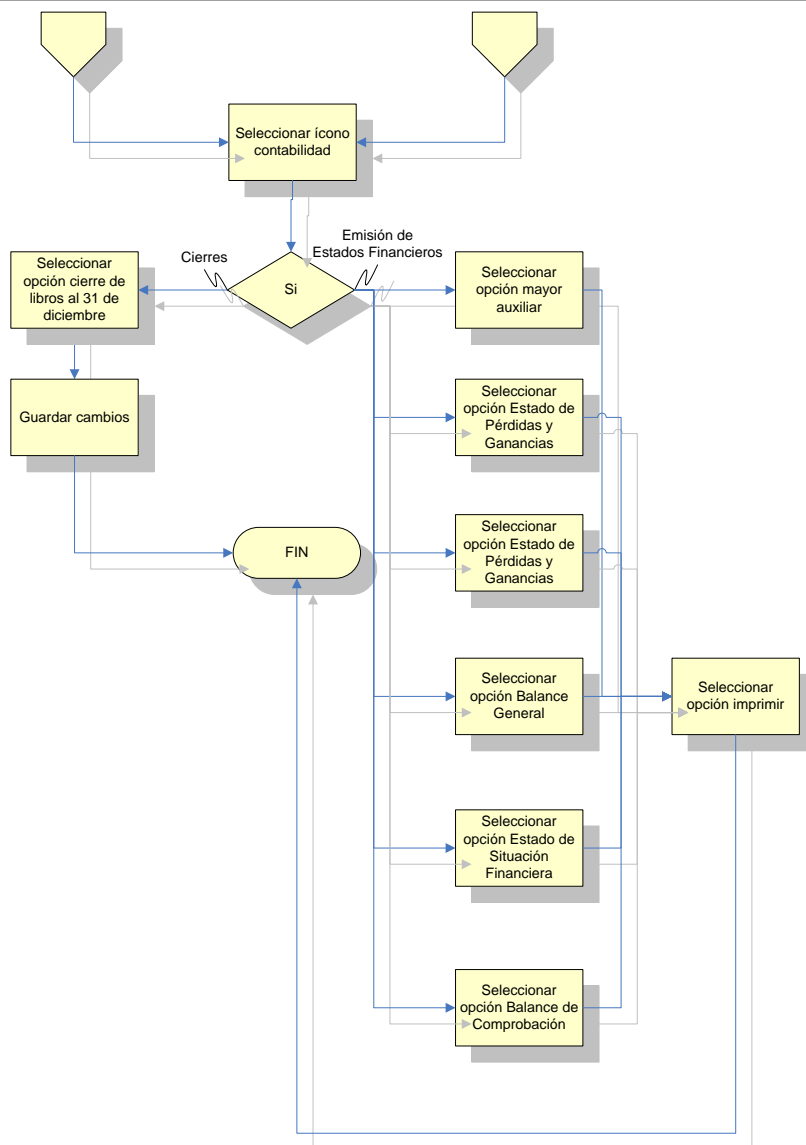
Fecha



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**DIAGRAMA DE FLUJO**

Pág. 4/4



**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Aprobado por:**

**Firma**

**Firma**

**Firma**

**Fecha**

**Fecha**

**Fecha**

### **3.5.8.6 Bancos**

El proceso de bancos tiene los siguientes módulos:

- ✓ Estados de cuenta: Permite conocer los saldos de las cuentas que maneja TRANSCOMERINTER.
- ✓ Otras transacciones de bancos: Permite realizar ajustes por las conciliaciones bancarias en los gastos financieros que solo figuran en los estados de cuenta del banco.



TRANSCOMERINTER S.A

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**HOJA DE PROCEDIMIENTOS**

Pág.1/2

**Departamento:** Contabilidad

**Procedimiento:** Bancos

**Objetivo del procedimiento:** Registrar las transacciones que de los movimientos de bancos así como la contabilización de los ajustes por conciliaciones bancarias.

**Alcance:** Análisis de estados de cuenta hasta obtener el saldo ajustado de bancos.

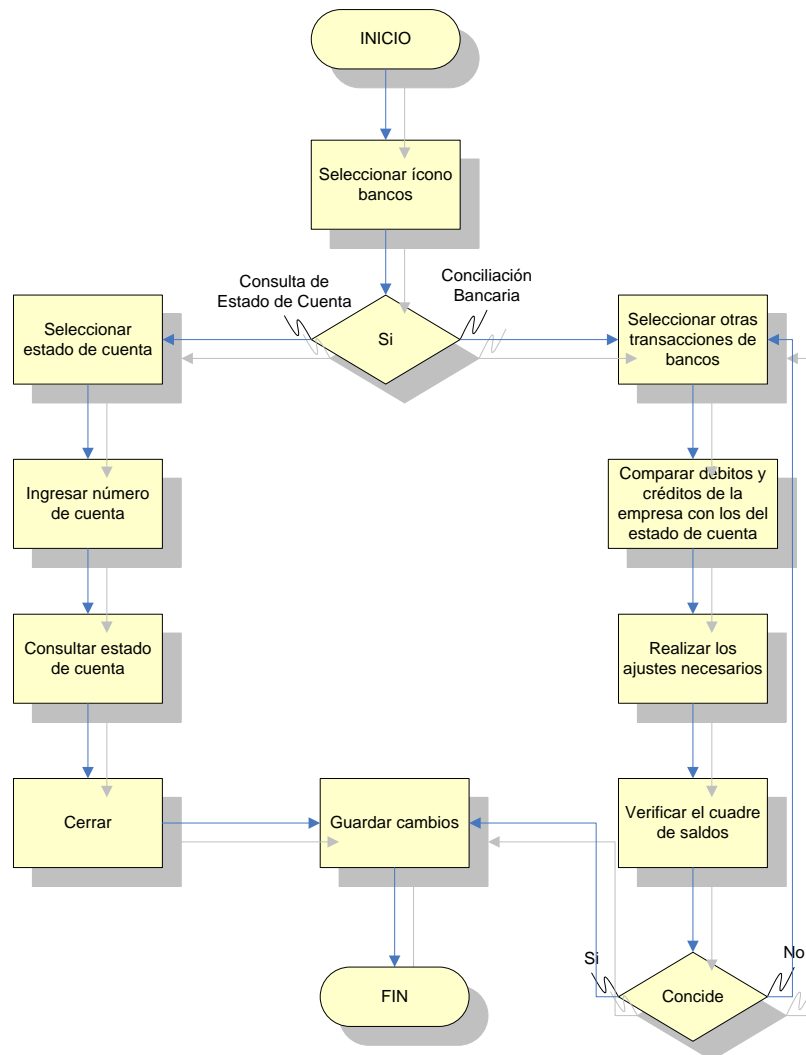
**Responsable:** Contadora

Entrada del Procedimiento	ACTIVIDADES	Salida del Procedimiento
Estados de cuenta	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seleccionar ícono bancos</li> <li>2. Seleccionar opción estados de cuenta</li> <li>3. Ingresar número de cuenta</li> <li>4. Consultar el saldo</li> <li>5. Cerrar</li> <li>6. Seleccionar ícono bancos</li> <li>7. Seleccionar otras transacciones de bancos</li> <li>8. Comparar los débitos y créditos del estado de cuenta del banco con los débitos y créditos contabilizados en la empresa</li> <li>9. Realizar los ajustes necesarios</li> <li>10. Verificar el saldo de bancos ajustado del estado de cuenta con el saldo contables de la empresa.</li> </ol>	Saldo ajustado de bancos
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma	Firma	Firma
Fecha	Fecha	Fecha

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DIAGRAMA DE FLUJO

Pág. 2/2



Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Firma

Firma

Firma

Fecha

Fecha

Fecha

### **3.5.8.7 Manual de procedimientos para las actividades de apoyo del área contable**

#### **✓ Gestión de stocks**

El proceso de compras corresponde a todas las actividades relacionadas con la gestión de stocks, es decir, las importaciones y compras locales. Este proceso involucra tres procedimientos como son selección de proveedores, planificación de compras y compras



TRANSCOMERINTER S.A

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### HOJA DE PROCEDIMIENTOS

Pág 1/2

**Departamento:** Contabilidad

**Procedimiento:** Selección de proveedores

**Objetivo del procedimiento:** Analizar las mejores posibilidades de proveedores de insumos automotrices a fin de lograr las mejores condiciones de compra

**Alcance:** Búsqueda de información hasta oficialización del proveedor

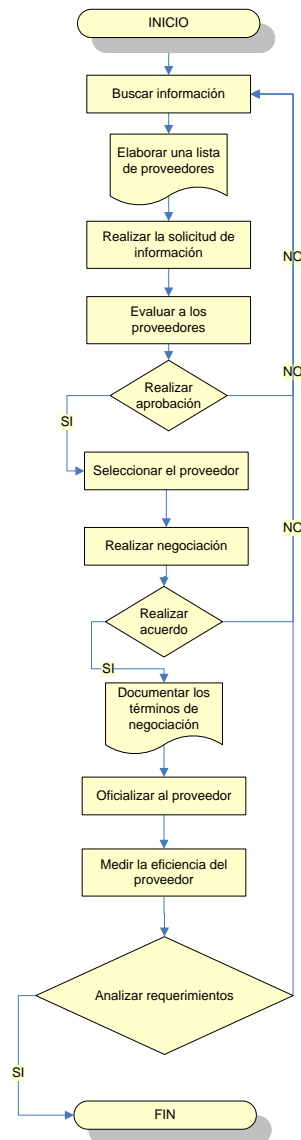
**Responsable:** Contadora

Entrada del Procedimiento	ACTIVIDADES	Salida del Procedimiento
Información de proveedores	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar información en prensa, radio, televisión, páginas amarillas, Internet, visitas a los puntos de venta, etc.</li> <li>2. Elaborar una lista de proveedores</li> <li>3. Solicitar información en cuanto a precios, calidad, características del producto y condiciones de negociación</li> <li>4. Evaluar a los proveedores a través de la matriz de evaluación de factores</li> <li>5. Seleccionar el o los mejores proveedores</li> <li>6. Realizar negociación para convertirlo en proveedor fijo</li> <li>7. Documentar los términos de negociación</li> <li>8. Oficializar al proveedor como abastecedor de la empresa</li> <li>9. Medir la eficacia del proveedor</li> </ol>	Oficialización del proveedor
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma	Firma	Firma
Fecha	Fecha	Fecha

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**DIAGRAMA DE FLUJO**

**Pág. 2/2**



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma</b>	<b>Firma</b>	<b>Firma</b>
<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>



TRANSCOMERINTER S.A

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### HOJA DE PROCEDIMIENTOS

Pág 1/2

**Departamento:** Contabilidad y bodega

**Procedimiento:** Planificación de compras

**Objetivo del procedimiento:** Establecer un análisis prospectivo de previo a las compras los cuales servirán para optimizar los costos en el abastecimiento.

**Alcance:** Búsqueda de información hasta oficialización del proveedor

**Responsable:** Contadora y bodeguero

Entrada del Procedimiento	ACTIVIDADES	Salida del Procedimiento
Estadísticas de demanda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir las estadísticas del comportamiento de la demanda</li> <li>2. Estimar la demanda mensual para cada producto</li> <li>3. Calcular el coto de realizar la orden de pedido</li> <li>4. Calcular el costo de mantenimiento del inventario</li> <li>5. Calcular la cantidad óptima de cada pedido</li> <li>6. Calcular el tiempo de demora estimado en cada pedido</li> <li>7. Determinar los niveles máximos de inventarios de seguridad (punto de reorden)</li> <li>8. Solicitar las preformas de compras</li> <li>9. Diseñar y asignar el presupuesto mensual de adquisiciones</li> <li>10. Elaborar el informe con el cronograma de adquisiciones</li> </ol>	Informe de compras

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Aprobado por:**

**Firma**

**Firma**

**Firma**

**Fecha**

**Fecha**

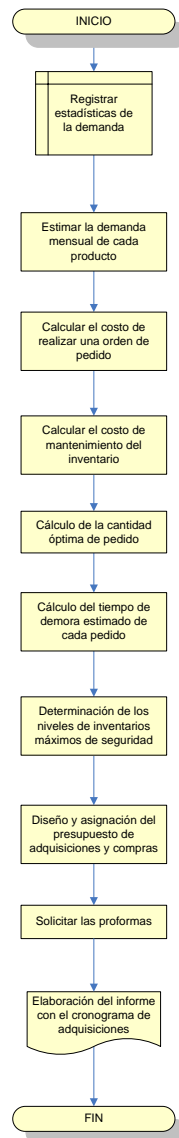
**Fecha**



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**DIAGRAMA DE FLUJO**

**Pág. 2/2**



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma</b>	<b>Firma</b>	<b>Firma</b>
<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>



TRANSCOMERINTER S.A

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### HOJA DE PROCEDIMIENTOS

Pág 1/2

**Departamento:** Contabilidad y bodega

**Procedimiento:** Compras

**Objetivo del procedimiento:** Ejecutar el plan de compras controlado a través del informe y del presupuesto de compras

**Alcance:** Recepción del plan de compras hasta la ejecución de las compras

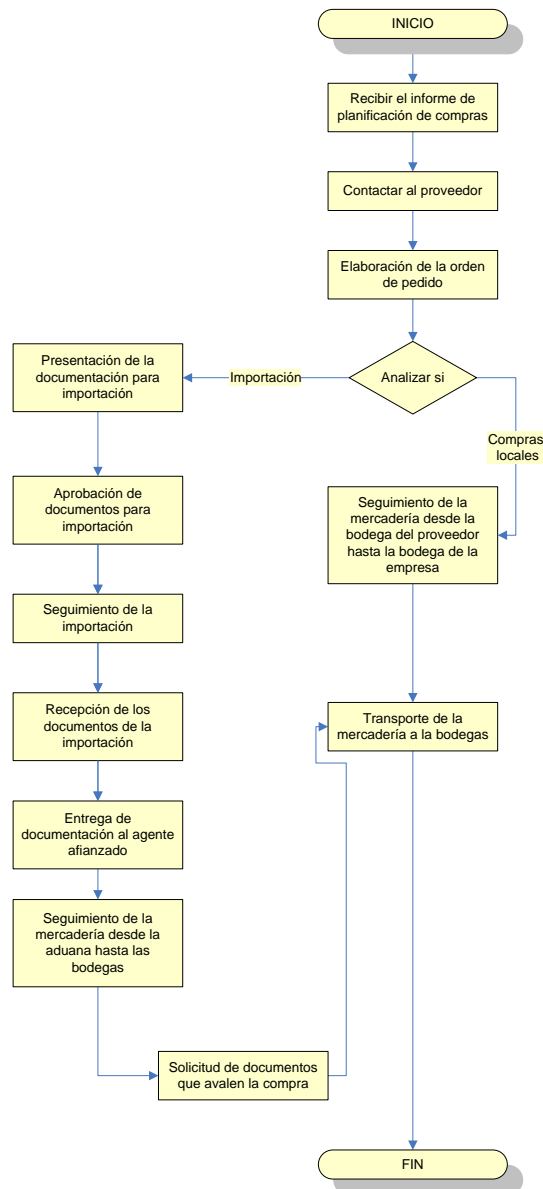
**Responsable:** Contadora y bodeguero

Entrada del Procedimiento	ACTIVIDADES	Salida del Procedimiento
Plan de compras	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Receptar el informe de planificación de compras</li> <li>2. Contactar al proveedor</li> <li>3. Elaborar la orden de pedido</li> <li>4. Presentar documentos para importación</li> <li>5. Aprobar documentos de importación</li> <li>6. Realizar seguimientos de la importación</li> <li>7. Entregar los documentos al agente afianzado</li> <li>8. Realizar seguimiento de la llegada de las mercaderías desde la aduana hasta la bodega</li> <li>9. Realizar el seguimiento desde las bodegas del proveedor hasta las bodegas de la empresa</li> <li>10. Solicitar documentos que avalen la compra</li> <li>11. Transportar la mercadería a la bodega</li> </ol>	Inventarios comprados
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma	Firma	Firma
Fecha	Fecha	Fecha

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**DIAGRAMA DE FLUJO**

**Pág. 2/2**



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma</b>	<b>Firma</b>	<b>Firma</b>
<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>

## ✓ Presupuesto

El procedimiento de realización del presupuesto puede definirse como la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia. A propósito, esta definición hace una distinción entre la contabilidad tradicional y los presupuestos, en el sentido de que estos últimos están orientados hacia el futuro y no hacia el pasado, aún cuando en su función de control, el presupuesto para un período anterior pueda compararse con los resultados reales (pasados).

Con toda intención, esta definición tampoco establece límite de tiempo sí bien por costumbre los presupuestos se elaboran por años. Pueden, sin embargo, referirse fácilmente a un solo artículo o proyecto; a propósito, esta definición no implica que el presupuesto deba establecerse en términos financieros, a pesar de que esa es la costumbre. En este sentido cabe mencionar que los sistemas presupuestales completos pueden incluir, y de hecho lo hacen, renglones como la mano de obra, materiales, tiempo y otras informaciones.



TRANSCOMERINTER S.A

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**HOJA DE PROCEDIMIENTOS**

Pág 1/2

**Departamento:** Contabilidad y gerencia general

**Procedimiento:** Presupuesto

**Objetivo del procedimiento:** Diseñar un medio de control a fin de comparar los resultados financieros reales con los obtenidos en el presupuesto.

**Alcance:** Búsqueda de información hasta oficialización del proveedor

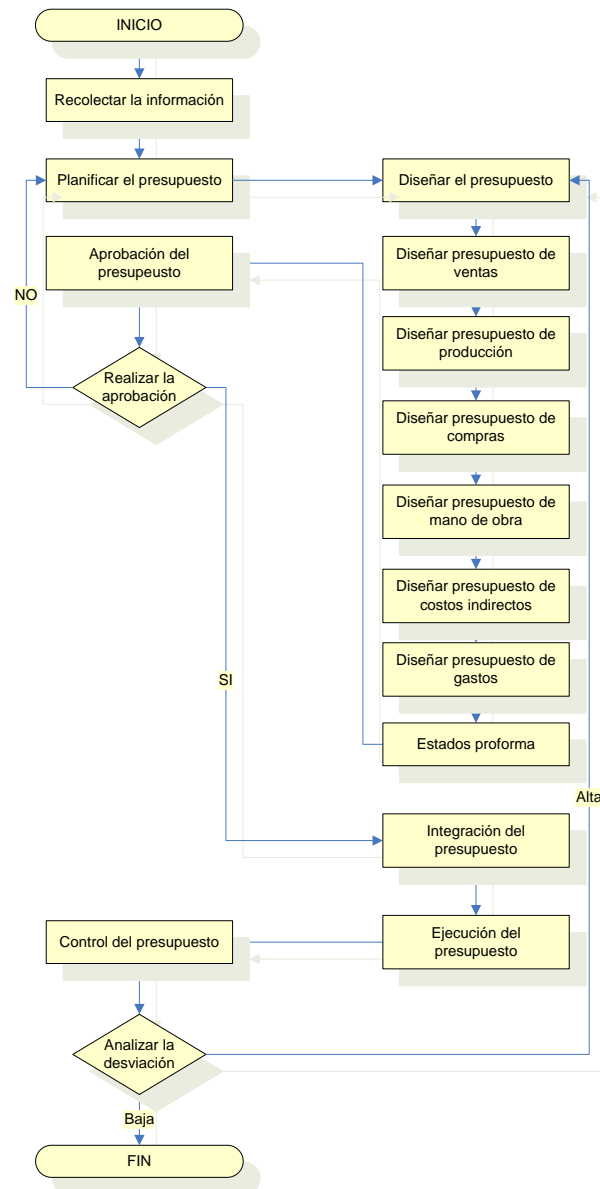
**Responsable:** Contadora y Gerente General

Entrada del Procedimiento	ACTIVIDADES	Salida del Procedimiento
Plan de compras	1 Recolectar información financiera 2 Planificar el presupuesto 3 Diseñar el presupuesto 4 Aprobar el presupuesto 5 Integrar el presupuesto con contabilidad 6 Ejecutar el presupuesto 7 Controlar el presupuesto	Inventarios comprados
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma	Firma	Firma
Fecha	Fecha	Fecha

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DIAGRAMA DE FLUJO

Pág. 2/2



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma	Firma	Firma
Fecha	Fecha	Fecha

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA Y EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA**

La Administración financiera desempeña un papel dinámico en el manejo de la empresa moderna, ya que permite analizar el presupuesto de capital, el costo del capital, estructura del capital y su apalancamiento, la política de dividendos, fusiones y adquisiciones, y a la vez permite establecer políticas las cuales tienen como objetivo, evitar la insuficiencia o exceso de efectivo y activos circulantes así como optimizar los costos asociados mediante su manejo y administración.

El modelo de gestión financiero se basará en dos etapas:

- Propuesta del modelo financiero
- Evaluación de la propuesta global de cambio organizacional, contable y financiero

#### **4.1 PROPUESTA DEL MODELO FINANCIERO**

La empresa no dispone de un modelo financiero que le permita tomar decisiones acordes anticipadas en relación a sus finanzas por tal motivo se presenta a continuación un modelo que se basa en el análisis financiero, tomando en cuenta políticas para sus desarrollo.

#### **4.1.1 Políticas**

##### **4.1.1.1 Administración de la Política de Efectivo**

- Cobrar las cuentas por cobrar tan rápido como sea posible, sin perder ventas futuras.
- Los firmantes de los cheques no deben ser responsables directos por las transacciones del efectivo.
- Los ingresos de efectivo no deben ser recibidos por el personal responsable del registro de las transacciones.
- El contador será responsable de que las conciliaciones bancarias sean preparadas oportunamente y que las discrepancias serán resueltas inmediatamente.
- El Gerente General es responsable para implementar y mantener adecuados controles internos sobre la firma de cheques, transferencia de efectivo, y autorización para realizar transacciones en efectivo.

##### **4.1.1.2 Administración de la Política de Crédito**

El crédito comercial se refiere a la venta de bienes o servicios que no son de contado. Las políticas referentes al otorgamiento de créditos implican encontrar un equilibrio entre el riesgo y el rendimiento de la empresa. En el grado en que se otorguen



créditos y se amplíen los plazos de cobro a clientes, se estarán inmovilizando fondos en cuentas por cobrar y peligrará la capacidad de la empresa para liquidar sus pasivos. Esto, sin embargo, tiene la ventaja de facilitar la venta de servicios y mejorar las utilidades de la empresa.

- El límite de crédito dependerá del monto mensual de facturación y de la experiencia de pago que se tenga hasta el momento.
- El plazo de pago será máximo de (45) días para todos los clientes.
- Se cobrará un interés por mora, en pagos posteriores a la fecha de vencimiento de las facturas y una comisión por cheques devueltos.
- Toda devolución sobre pedidos no solicitados tendrá que ser dentro de los 5 días hábiles posteriores a la fecha de facturación.

#### **4.1.1.3 Administración de la Política de Inventarios**

Para lograr la eficiencia en el control de repuestos y suministros de materiales, es necesario fijar una política para el manejo de los inventarios ya que una política eficiente de inventarios es aquella que planea el nivel óptimo de la inversión en este rubro y mediante el control se asegura de que los niveles óptimos si se cumplan.

- Reducir al máximo la inversión de inventarios en días de inversión.
- Asegurar que los inventarios de la compañía sean administrados y controlados de una manera efectiva y que los registros correspondan a existencias reales.
- Hacer un conteo físico mensual del inventario.

#### **4.1.1.4 Administración de la Política de Activos Fijos**

Se considera como activos fijos todos los bienes físicos que adquiera la compañía, cuya vida útil estimada sea mayor a tres años, que se destinen para ser utilizados en las actividades del giro normal del negocio.

La propiedad y equipo como componente de la posición financiera reflejada en los estados financieros requiere un manejo y control riguroso en forma permanente ya que constituye el principal activo de la empresa.

- Para adquirir un activo fijo debe realizarse al menos tres cotizaciones, y al momento de adquirirlo que este correctamente valorizado.
- Toda compra de activos fijos debe estar amparada por un comprobante de venta sujeta al reglamento de facturación vigente y acta de entrega recepción.

- Se debe preparar un listado de activos fijos que indique su ubicación, costo y depreciación. Dichos listados deben estar conciliados con el libro mayor y deben estar actualizados mensualmente.
- La movilización de activos fijos debe ser documentada y aprobada por el gerente general.
- Se debe realizar una toma física de activos fijos, al menos una vez al año de acuerdo al listado de los mismos.

#### **4.1.1.5 Administración de la Política de Dividendos**

Los dividendos son utilidades que se pagan a los accionistas como retribución de su inversión, por lo tanto la política de dividendos de una empresa es un plan de acción que deberá seguirse siempre que se decida efectuar tal distribución.

La política debe considerarse tomando en cuenta dos objetivos básicos: maximizar el beneficio de los propietarios de la empresa y que esto no afecte la liquidez de la compañía.

- Establecer un porcentaje de pago de utilidades tomando en consideración la liquidez de la empresa.

## 4.1.2 ESTADOS FINANCIEROS ACTUALES

**Tabla No. 4.1 Estado de Situación Financiera A Nov 2011**

EMPRESA DE TRANSPORTE PESADO ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA VALORES EN DOLARES		
CODIGO	CUENTA	2011
<b>1</b>	<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>3.802.930,30</b>
<b>11</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1.129.941,01</b>
1101	CAJA	59.386,04
1102	BANCOS	269.817,85
<b>1103</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>790.728,18</b>
1103001	CLIENTES	204.092,20
1103002	PRESTAMO EMPLEADOS	26.264,64
1103003	CREDITO FISCAL	74.749,75
1103004	ANTICIPOS	485.621,59
1103009	INVENTARIOS	-
<b>1106</b>	<b>INVENTARIOS</b>	<b>10.008,94</b>
1106001	INVENTARIOS	10.008,94
<b>12</b>	<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>2.649.583,89</b>
1201	MAQ. Y EQUIPO DE OFICINA	59.770,25
1202	MUEBLES Y ENSERES OFICINA	5.409,53
1203	VEHICULOS DE SERVICIO	4.403.226,83
1204	EQUIPO DE MANTENIMIENTO	86.571,06
1205	ADECUACIONES OFICINA	37.993,73
1206	VEHICULOS OFICINA	65.913,35
1207	ACTIVO FIJO NO DEPRECIABLE	686.500,00
1208	EDIFICIOS	1.083.809,86
1210	DEPRECIACIONES	(3.779.610,72)
<b>13</b>	<b>GASTOS ANTICIPADOS</b>	<b>23.405,40</b>
1301	SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	23.405,40
<b>2</b>	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>3.180.066,28</b>
<b>21</b>	<b>CORTO PLAZO</b>	<b>1.415.143,17</b>
2101	PROVEEDORES NACIONALES	1.052.646,46
2102	PARTICULARES	256.333,01
2105	OBLIGACIONES FISCALES	106.163,70
<b>22</b>	<b>OBLIGACIONES EMPLEADOS</b>	<b>116.468,23</b>
2201	OBLIGACIONES EMPLEADOS	116.468,23
<b>23</b>	<b>PARTICULARES</b>	<b>30.000,00</b>
2301	PARTICULARES	30.000,00
<b>24</b>	<b>BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS</b>	<b>-</b>
2401	BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS	-
<b>26</b>	<b>PRESTAMOS ACCIONISTAS</b>	<b>6.340,53</b>
2601	PRESTAMOS ACCIONISTAS	6.340,53
<b>28</b>	<b>LARGO PLAZO</b>	<b>1.612.114,35</b>
2801	PARTICULARES	826.567,00
2802	INSTITUCIONES FINANCIERAS	785.547,35
<b>3</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>622.864,02</b>
<b>31</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>100.000,00</b>
3101	CAPITAL SOCIAL	100.000,00
<b>32</b>	<b>RESERVA</b>	<b>363.235,00</b>
3201	RESERVA	363.235,00
<b>35</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>159.629,02</b>
3501	RESULTADOS	159.629,02
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>3.802.930,30</b>

Fuente: La empresa, Estado de Situación Financiera  
Elaboración: Los Autores

**Tabla No. 4.2 Estado de Resultados 2011**

EMPRESA DE TRANSPORTE PESADO		
ESTADO DE RESULTADOS		
VALORES EN DOLARES		
COD.	CUENTA	2011
<b>4</b>	<b>INGRESO</b>	<b>4.245.135,97</b>
<b>41</b>	<b>SERVICIO DE TRANSPORTE</b>	<b>4.245.135,97</b>
4101	TRANSPORTE DE CARGA SUELTA	858.279,13
4102	TRANSPORTE DE CONTENEDOR 20	2.106.538,81
4103	TRANSPORTE DE CONTENEDOR 40ST	96.916,69
4104	TRANSPORTE DE CONTENEDOR 40HC	1.074.394,38
4105	TRANSPORTE DE TANQUERO	-
4107	TRANSPORTE DE CAMA BAJA	600,00
4108	TRANSPORTES REFRIGERADOS	108.406,95
<b>51</b>	<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>3.499.813,95</b>
5101	GASTO PERSONAL SERVICIO	229.769,95
5102	VIAJE	1.011.401,69
5103	GENERALES DE SERVICIO	813.157,52
5104	SUBCONTRATO DE TRANSPORTES	248.977,16
5105	MANTENIMIENTO	1.047.141,84
5106	FINANCIEROS	149.365,78
	<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>745.322,02</b>
<b>52</b>	<b>GASTO DE ADMINISTRACION Y VENTAS</b>	<b>495.003,56</b>
5201	SUELDOS	153.954,50
5202	GENERALES	341.049,06
	<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>250.318,46</b>
<b>48</b>	<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>80,00</b>
4801	VARIOS	80,00
4111	TRANSPORTE DE LUBRICANTES	-
<b>53</b>	<b>OTROS EGRESOS</b>	<b>-</b>
5303	INTERES PARTICULARES	-
5304	INTERESES INSTITUCIONES FINANCIERAS	-
	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>250.398,46</b>
	15% TRABAJADORES	37.559,77
	<b>UTILIDAD GRAVABLE</b>	<b>212.838,69</b>
	25% IMPUESTO A LA RENTA	53.209,67
	<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>159.629,02</b>

Fuente: La empresa, Estado de Situación Financiera

Elaboración: Los Autores

### 4.1.3 Pronósticos financieros

Para la realización de las proyecciones financieras del modelo de gestión se tomará como referencia los años históricos 2008 al 2010. Es importante señalar que los estados financieros históricos han tenido un crecimiento de un 10% en promedio anual.

#### 4.1.3.1 Pronóstico de ingresos

Es un cálculo prudente del nivel de ventas esperado y que se utiliza principalmente para tomar decisiones de compras y flujos de efectivo. Los presupuestos de ventas son generalmente un poco más bajos que el pronóstico de ventas de la empresa.

A continuación se presenta el presupuesto de ventas de la empresa:

**Tabla No. 4.3 Pronóstico de Ingresos**

COD.	CUENTA	2011	2012	2013	2014
<b>4</b>	<b>INGRESO</b>	<b>4.245.135,97</b>	<b>4.678.248,74</b>	<b>5.146.073,62</b>	<b>5.660.680,98</b>
<b>41</b>	<b>SERVICIO DE TRANSPORTE</b>	<b>4.245.135,97</b>	<b>4.678.248,74</b>	<b>5.146.073,62</b>	<b>5.660.680,98</b>
4101	TRANSPORTE DE CARGA SUELTA	858.279,13	944.107,05	1.038.517,75	1.142.369,53
4102	TRANSPORTE DE CONTENEDOR 20	2.106.538,81	2.317.192,69	2.548.911,96	2.803.803,16
4103	TRANSPORTE DE CONTENEDOR 40ST	96.916,69	106.608,36	117.269,20	128.996,12
4104	TRANSPORTE DE CONTENEDOR 40HC	1.074.394,38	1.181.833,82	1.300.017,20	1.430.018,92
4105	TRANSPORTE DE TANQUERO	-	8.599,18	9.459,09	10.405,00
4107	TRANSPORTE DE CAMA BAJA	600,00	660,00	726,00	798,60
4108	TRANSPORTES REFRIGERADOS	108.406,95	119.247,65	131.172,41	144.289,65

En cuanto a los ingresos se proyecta según el promedio de crecimiento anual del 10%. Para cada uno de los servicios que ofrece la empresa. Cabe destacar que el servicio de tanquero se lo va a

retomar por tanto tiene incidencia en los ingresos. Además tomando en cuenta la implementación de la propuesta de mejoramiento en las áreas organizativas, contables y financieras; se podrá

#### 4.1.3.2 Pronóstico de egresos

El objetivo de este presupuesto es planear los gastos en que incurrirán las funciones de distribución y administración de Transcomerinter S.A., para llevar a cabo las actividades propias de su naturaleza. A continuación se presenta el resumen de gastos:

**Tabla No. 4.4 Presupuesto de egresos**

<b>COD. CUENTA</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>51 COSTO DE VENTAS</b>	<b>3.499.813,95</b>	<b>3.849.795,34</b>	<b>4.234.774,88</b>	<b>4.658.252,36</b>
5101 GASTO PERSONAL SERVICIO	229.769,95	252.746,95	278.021,64	305.823,80
5102 VIAJE	1.011.401,69	1.112.541,86	1.223.796,05	1.346.175,65
5103 GENERALES DE SERVICIO	813.157,52	894.473,27	983.920,60	1.082.312,66
5104 SUBCONTRATO DE TRANSPORTES	248.977,16	273.874,88	301.262,37	331.388,61
5105 MANTENIMIENTO	1.047.141,84	1.151.856,02	1.267.041,63	1.393.745,79
5106 FINANCIEROS	149.365,78	164.302,36	180.732,59	198.805,85
<b>GASTO DE ADMINISTRACION Y VENTAS</b>	<b>495.003,56</b>	<b>544.503,92</b>	<b>598.954,31</b>	<b>658.849,74</b>
5201 SUELDOS	153.954,50	169.349,95	186.284,95	204.913,44
5202 GENERALES	341.049,06	375.153,97	412.669,36	453.936,30

Fuente: Proyección de Egresos

Elaboración: Los Autores

### 4.1.3.3 Proyección de activos

Es importante la proyección de activos tomando en cuenta el promedio de crecimiento anual del 10% además factores como inventarios de repuestos que se añaden a la lista para mejorar el mantenimiento preventivo de los vehículos se provisiona desde el 2013 .

**Tabla No. 4.5 Proyección de activos**

CODIGO	CUENTA	2011	2012	2013	2014
<b>1</b>	<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>3.802.930,30</b>	<b>4.183.223,33</b>	<b>4.684.142,78</b>	<b>5.152.557,06</b>
<b>11</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1.129.941,01</b>	<b>1.242.935,11</b>	<b>1.449.825,74</b>	<b>1.594.808,32</b>
1101	CAJA	59.386,04	65.324,64	71.857,11	79.042,82
1102	BANCOS	269.817,85	296.799,64	326.479,60	359.127,56
<b>1103</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>790.728,18</b>	<b>869.801,00</b>	<b>1.039.378,22</b>	<b>1.143.316,04</b>
1103001	CLIENTES	204.092,20	224.501,42	246.951,56	271.646,72
1103002	PRESTAMO EMPLEADOS	26.264,64	28.891,10	31.780,21	34.958,24
1103003	CREDITO FISCAL	74.749,75	82.224,73	90.447,20	99.491,92
1103004	ANTICIPOS	485.621,59	534.183,75	587.602,12	646.362,34
1103009	INVENTARIOS	-	-	82.597,12	90.856,83
<b>1106</b>	<b>INVENTARIOS</b>	<b>10.008,94</b>	<b>11.009,83</b>	<b>12.110,82</b>	<b>13.321,90</b>
1106001	INVENTARIOS	10.008,94	11.009,83	12.110,82	13.321,90
<b>12</b>	<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>2.649.583,89</b>	<b>2.914.542,28</b>	<b>3.205.996,51</b>	<b>3.526.596,16</b>
1201	MAQ. Y EQUIPO DE OFICINA	59.770,25	65.747,28	72.322,00	79.554,20
1202	MUEBLES Y ENSERES	5.409,53	5.950,48	6.545,53	7.200,08
1203	OFICINA	4.403.226,83	4.843.549,51	5.327.904,46	5.860.694,91
1204	VEHICULOS DE SERVICIO	86.571,06	95.228,17	104.750,98	115.226,08
1205	EQUIPO DE MANTENIMIENTO	37.993,73	41.793,10	45.972,41	50.569,65
1206	ADECUACIONES OFICINA	65.913,35	72.504,69	79.755,15	87.730,67
1207	VEHICULOS OFICINA	686.500,00	755.150,00	830.665,00	913.731,50
1208	ACTIVO FIJO NO DEPRECIABLE	1.083.809,86	1.192.190,85	1.311.409,93	1.442.550,92
1210	EDIFICIOS	(3.779.610,72)	(4.157.571,79)	(4.573.328,97)	(5.030.661,87)
<b>13</b>	<b>GASTOS ANTICIPADOS</b>	<b>23.405,40</b>	<b>25.745,94</b>	<b>28.320,53</b>	<b>31.152,59</b>
1301	SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	23.405,40	25.745,94	28.320,53	31.152,59

Fuente: Proyección de Activos

Elaboración: Los Autores



#### 4.1.3.4 Proyección de pasivos y patrimonio

Para la proyección de pasivos y patrimonio es necesario tomar en cuenta la utilidad que se genera en los diferentes años.

**Tabla No. 4.6 Proyección de pasivos y patrimonio**

CODIGO	CUENTA	2011	2012	2013	2014
<b>2</b>	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>3.180.066,28</b>	<b>3.537.180,44</b>	<b>4.002.298,65</b>	<b>4.468.124,51</b>
<b>21</b>	<b>CORTO PLAZO</b>	<b>1.415.143,17</b>	<b>1.556.657,49</b>	<b>1.712.323,24</b>	<b>1.883.555,56</b>
2101	PROVEEDORES NACIONALES	1.052.646,46	1.157.911,11	1.273.702,22	1.401.072,44
2102	PARTICULARES	256.333,01	281.966,31	310.162,94	341.179,24
2105	OBLIGACIONES FISCALES	106.163,70	116.780,07	128.458,08	141.303,88
<b>22</b>	<b>OBLIGACIONES EMPLEADOS</b>	<b>116.468,23</b>	<b>67.222,58</b>	<b>185.345,01</b>	<b>269.475,50</b>
2201	OBLIGACIONES EMPLEADOS	116.468,23	67.222,58	185.345,01	269.475,50
<b>23</b>	<b>PARTICULARES</b>	<b>30.000,00</b>	<b>33.000,00</b>	<b>36.300,00</b>	<b>39.930,00</b>
2301	PARTICULARES	30.000,00	33.000,00	36.300,00	39.930,00
<b>24</b>	<b>BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS</b>	<b>-</b>	<b>100.000,00</b>	<b>110.000,00</b>	<b>121.000,00</b>
2401	BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS	-	100.000,00	110.000,00	121.000,00
<b>26</b>	<b>PRESTAMOS ACCIONISTAS</b>	<b>6.340,53</b>	<b>6.974,58</b>	<b>7.672,04</b>	<b>8.439,25</b>
2601	PRESTAMOS ACCIONISTAS	6.340,53	6.974,58	7.672,04	8.439,25
<b>28</b>	<b>LARGO PLAZO</b>	<b>1.612.114,35</b>	<b>1.773.325,79</b>	<b>1.950.658,36</b>	<b>2.145.724,20</b>
2801	PARTICULARES	826.567,00	909.223,70	1.000.146,07	1.100.160,68
2802	INSTITUCIONES FINANCIERAS	785.547,35	864.102,09	950.512,29	1.045.563,52
<b>3</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>622.864,02</b>	<b>646.042,90</b>	<b>681.844,14</b>	<b>684.432,55</b>
<b>31</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>100.000,00</b>	<b>100.000,00</b>	<b>100.000,00</b>	<b>100.000,00</b>
3101	CAPITAL SOCIAL	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
<b>32</b>	<b>RESERVA</b>	<b>363.235,00</b>	<b>363.235,00</b>	<b>380.755,45</b>	<b>363.235,00</b>
3201	RESERVA	363.235,00	363.235,00	380.755,45	363.235,00
<b>35</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>159.629,02</b>	<b>182.807,90</b>	<b>201.088,69</b>	<b>221.197,55</b>
3501	RESULTADOS	159.629,02	182.807,90	201.088,69	221.197,55
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>3.802.930,30</b>	<b>4.183.223,33</b>	<b>4.684.142,79</b>	<b>5.152.557,06</b>

Fuente: Proyección de Activos

Elaboración: Los Autores

Una vez realizado las proyecciones financieras se procede a presentar los estados financieros proforma sin la aplicación del modelo organizacional, contable, financiero.

**Tabla No. 4.7 Estado de Situación Financiera**

EMPRESA DE TRANSPORTE PESADO					
BALANCE GENERAL					
VALORES EN DOLARES					
CODIGO	CUENTA	2011	2012	2013	2014
<b>1</b>	<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>3.802.930,30</b>	<b>4.183.223,33</b>	<b>4.684.142,78</b>	<b>5.152.557,06</b>
<b>11</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1.129.941,01</b>	<b>1.242.935,11</b>	<b>1.449.825,74</b>	<b>1.594.808,32</b>
1101	CAJA	59.386,04	65.324,64	71.857,11	79.042,82
1102	BANCOS	269.817,85	296.799,64	326.479,60	359.127,56
<b>1103</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>790.728,18</b>	<b>869.801,00</b>	<b>1.039.378,22</b>	<b>1.143.316,04</b>
1103001	CLIENTES	204.092,20	224.501,42	246.951,56	271.646,72
1103002	PRESTAMO EMPLEADOS	26.264,64	28.891,10	31.780,21	34.958,24
1103003	CREDITO FISCAL	74.749,75	82.224,73	90.447,20	99.491,92
1103004	ANTICIPOS	485.621,59	534.183,75	587.602,12	646.362,34
1103009	INVENTARIOS	-	-	82.597,12	90.856,83
<b>1106</b>	<b>INVENTARIOS</b>	<b>10.008,94</b>	<b>11.009,83</b>	<b>12.110,82</b>	<b>13.321,90</b>
1106001	INVENTARIOS	10.008,94	11.009,83	12.110,82	13.321,90
<b>12</b>	<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>2.649.583,89</b>	<b>2.914.542,28</b>	<b>3.205.996,51</b>	<b>3.526.596,16</b>
1201	MAQ. Y EQUIPO DE OFICINA	59.770,25	65.747,28	72.322,00	79.554,20
1202	MUEBLES Y ENSERES OFICINA	5.409,53	5.950,48	6.545,53	7.200,08
1203	VEHICULOS DE SERVICIO	4.403.226,83	4.843.549,51	5.327.904,46	5.860.694,91
1204	EQUIPO DE MANTENIMIENTO	86.571,06	95.228,17	104.750,98	115.226,08
1205	ADECUACIONES OFICINA	37.993,73	41.793,10	45.972,41	50.569,65
1206	VEHICULOS OFICINA	65.913,35	72.504,69	79.755,15	87.730,67
1207	ACTIVO FIJO NO DEPRECIABLE	686.500,00	755.150,00	830.665,00	913.731,50
1208	EDIFICIOS	1.083.809,86	1.192.190,85	1.311.409,93	1.442.550,92
1210	DEPRECIACIONES	(3.779.610,72)	(4.157.571,79)	(4.573.328,97)	(5.030.661,87)
<b>13</b>	<b>GASTOS ANTICIPADOS</b>	<b>23.405,40</b>	<b>25.745,94</b>	<b>28.320,53</b>	<b>31.152,59</b>
1301	SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	23.405,40	25.745,94	28.320,53	31.152,59
<b>2</b>	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>3.180.066,28</b>	<b>3.537.180,44</b>	<b>4.002.298,65</b>	<b>4.468.124,51</b>
<b>21</b>	<b>CORTO PLAZO</b>	<b>1.415.143,17</b>	<b>1.556.657,49</b>	<b>1.712.323,24</b>	<b>1.883.555,56</b>
2101	PROVEEDORES NACIONALES	1.052.646,46	1.157.911,11	1.273.702,22	1.401.072,44
2102	PARTICULARES	256.333,01	281.966,31	310.162,94	341.179,24
2105	OBLIGACIONES FISCALES	106.163,70	116.780,07	128.458,08	141.303,88
<b>22</b>	<b>OBLIGACIONES EMPLEADOS</b>	<b>116.468,23</b>	<b>67.222,58</b>	<b>185.345,01</b>	<b>269.475,50</b>
2201	OBLIGACIONES EMPLEADOS	116.468,23	67.222,58	185.345,01	269.475,50
<b>23</b>	<b>PARTICULARES</b>	<b>30.000,00</b>	<b>33.000,00</b>	<b>36.300,00</b>	<b>39.930,00</b>
2301	PARTICULARES	30.000,00	33.000,00	36.300,00	39.930,00
<b>24</b>	<b>BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS</b>	<b>-</b>	<b>100.000,00</b>	<b>110.000,00</b>	<b>121.000,00</b>
2401	BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS	-	100.000,00	110.000,00	121.000,00
<b>26</b>	<b>PRESTAMOS ACCIONISTAS</b>	<b>6.340,53</b>	<b>6.974,58</b>	<b>7.672,04</b>	<b>8.439,25</b>
2601	PRESTAMOS ACCIONISTAS	6.340,53	6.974,58	7.672,04	8.439,25
<b>28</b>	<b>LARGO PLAZO</b>	<b>1.612.114,35</b>	<b>1.773.325,79</b>	<b>1.950.658,36</b>	<b>2.145.724,20</b>
2801	PARTICULARES	826.567,00	909.223,70	1.000.146,07	1.100.160,68
2802	INSTITUCIONES FINANCIERAS	785.547,35	864.102,09	950.512,29	1.045.563,52
<b>3</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>622.864,02</b>	<b>646.042,90</b>	<b>681.844,14</b>	<b>684.432,55</b>
<b>31</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>100.000,00</b>	<b>100.000,00</b>	<b>100.000,00</b>	<b>100.000,00</b>
3101	CAPITAL SOCIAL	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
<b>32</b>	<b>RESERVA</b>	<b>363.235,00</b>	<b>363.235,00</b>	<b>380.755,45</b>	<b>363.235,00</b>
3201	RESERVA	363.235,00	363.235,00	380.755,45	363.235,00
<b>35</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>159.629,02</b>	<b>182.807,90</b>	<b>201.088,69</b>	<b>221.197,55</b>
3501	RESULTADOS	159.629,02	182.807,90	201.088,69	221.197,55
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>3.802.930,30</b>	<b>4.183.223,33</b>	<b>4.684.142,79</b>	<b>5.152.557,06</b>

Fuente: Proyección de Activos y Pasivos

Elaboración: Los Autores

**Tabla No. 4.8 Estado de Resultados**

EMPRESA DE TRANSPORTE PESADO					
ESTADO DE RESULTADOS					
VALORES EN DOLARES					
COD.	CUENTA	2011	2012	2013	2014
4	INGRESO	4.245.135,97	4.678.248,74	5.146.073,62	5.660.680,98
41	SERVICIO DE TRANSPORTE	4.245.135,97	4.678.248,74	5.146.073,62	5.660.680,98
4101	TRANSPORTE DE CARGA SUELTA	858.279,13	944.107,05	1.038.517,75	1.142.369,53
4102	TRANSPORTE DE CONTENEDOR 20	2.106.538,81	2.317.192,69	2.548.911,96	2.803.803,16
4103	TRANSPORTE DE CONTENEDOR 40ST	96.916,69	106.608,36	117.269,20	128.996,12
4104	TRANSPORTE DE CONTENEDOR 40HC	1.074.394,38	1.181.833,82	1.300.017,20	1.430.018,92
4105	TRANSPORTE DE TANQUERO	-	8.599,18	9.459,09	10.405,00
4107	TRANSPORTE DE CAMA BAJA	600,00	660,00	726,00	798,60
4108	TRANSPORTES REFRIGERADOS	108.406,95	119.247,65	131.172,41	144.289,65
51	COSTO DE VENTAS	3.499.813,95	3.849.795,34	4.234.774,88	4.658.252,36
5101	GASTO PERSONAL SERVICIO	229.769,95	252.746,95	278.021,64	305.823,80
5102	VIAJE	1.011.401,69	1.112.541,86	1.223.796,05	1.346.175,65
5103	GENERALES DE SERVICIO	813.157,52	894.473,27	983.920,60	1.082.312,66
5104	SUBCONTRATO DE TRANSPORTES	248.977,16	273.874,88	301.262,37	331.388,61
5105	MANTENIMIENTO	1.047.141,84	1.151.856,02	1.267.041,63	1.393.745,79
5106	FINANCIEROS	149.365,78	164.302,36	180.732,59	198.805,85
52	GASTO DE ADMINISTRACION Y VENTAS	495.003,56	544.503,92	598.954,31	658.849,74
5201	SUELDO	153.954,50	169.349,95	186.284,95	204.913,44
5202	GENERALES	341.049,06	375.153,97	412.669,36	453.936,30
	UTILIDAD OPERACIONAL	250.318,46	283.949,48	312.344,43	343.578,88
48	OTROS INGRESOS	80,00	4.568,00	5.024,80	5.527,28
4801	VARIOS	80,00	88,00	96,80	106,48
4111	TRANSPORTE DE LUBRICANTES	-	4.480,00	4.928,00	5.420,80
53	OTROS EGRESOS	-	1.760,00	1.936,00	2.129,60
5303	INTERES PARTICULARES	-	1.750,00	1.925,00	2.117,50
5304	INTERESES INSTITUCIONES FINANCIERAS	-	10,00	11,00	12,10
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	250.398,46	286.757,48	315.433,23	346.976,56
	15% TRABAJADORES	37.559,77	43.013,62	47.314,98	52.046,48
	UTILIDAD GRAVABLE	212.838,69	243.743,86	268.118,25	294.930,07
	25% IMPUESTO A LA RENTA	53.209,67	60.935,97	67.029,56	73.732,52
	UTILIDAD NETA	159.629,02	182.807,90	201.088,69	221.197,55

Fuente: Proyección de Ingresos y Egresos

Elaboración: Los Autores

Se propone un análisis horizontal y vertical, acompañado de un análisis de indicadores con los estados financieros proyectados.

#### 4.1.4 Análisis Financiero

##### 4.1.4.1 Análisis horizontal

Se muestra en estados financieros comparativos, se emplea para evaluar la tendencia en las cuentas durante varios años y permite identificar fácilmente los puntos que exigen mayor atención.

**Tabla No. 4.9 Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera**

EMPRESA DE TRANSPORTE PESADO							
BALANCE GENERAL							
VALORES EN DOLARES							
CODIGO	CUENTA	VARIACION ABSOLUTA			VARIACION RELATIVA		
		.11-12	.12-13	.13-14	.11-12	.12-13	.13-14
<b>1</b>	<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>380.293,03</b>	<b>500.919,45</b>	<b>468.414,28</b>	<b>10,00%</b>	<b>11,97%</b>	<b>10,00%</b>
<b>11</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>112.994,10</b>	<b>206.890,63</b>	<b>144.982,57</b>	<b>10,00%</b>	<b>16,65%</b>	<b>10,00%</b>
1101	CAJA	5.938,60	6.532,46	7.185,71	10,00%	10,00%	10,00%
1102	BANCOS	26.981,79	29.679,96	32.647,96	10,00%	10,00%	10,00%
<b>1103</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>79.072,82</b>	<b>169.577,22</b>	<b>103.937,82</b>	<b>10,00%</b>	<b>19,50%</b>	<b>10,00%</b>
1103001	CLIENTES	20.409,22	22.450,14	24.695,16	10,00%	10,00%	10,00%
1103002	PRESTAMO EMPLEADOS	2.626,46	2.889,11	3.178,02	10,00%	10,00%	10,00%
1103003	CREDITO FISCAL	7.474,98	8.222,47	9.044,72	10,00%	10,00%	10,00%
1103004	ANTICIPOS	48.562,16	53.418,37	58.760,21	10,00%	10,00%	10,00%
1103009	INVENTARIOS	-	82.597,12	8.259,71	0,00%	0,00%	10,00%
<b>1106</b>	<b>INVENTARIOS</b>	<b>1.000,89</b>	<b>1.100,98</b>	<b>1.211,08</b>	<b>10,00%</b>	<b>10,00%</b>	<b>10,00%</b>
1106001	INVENTARIOS	1.000,89	1.100,98	1.211,08	10,00%	10,00%	10,00%
<b>12</b>	<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>264.958,39</b>	<b>291.454,23</b>	<b>320.599,65</b>	<b>10,00%</b>	<b>10,00%</b>	<b>10,00%</b>
1201	MAQ. Y EQUIPO DE OFICINA	5.977,03	6.574,73	7.232,20	10,00%	10,00%	10,00%
1202	MUEBLES Y ENSERES OFICINA	540,95	595,05	654,55	10,00%	10,00%	10,00%
1203	VEHICULOS DE SERVICIO	440.322,68	484.354,95	532.790,45	10,00%	10,00%	10,00%
1204	EQUIPO DE MANTENIMIENTO	8.657,11	9.522,82	10.475,10	10,00%	10,00%	10,00%
1205	ADECUACIONES OFICINA	3.799,37	4.179,31	4.597,24	10,00%	10,00%	10,00%
1206	VEHICULOS OFICINA	6.591,34	7.250,47	7.975,52	10,00%	10,00%	10,00%
1207	ACTIVO FIJO NO DEPRECIABLE	68.650,00	75.515,00	83.066,50	10,00%	10,00%	10,00%
1208	EDIFICIOS	108.380,99	119.219,08	131.140,99	10,00%	10,00%	10,00%
1210	DEPRECIACIONES	(377.961,07)	(415.757,18)	(457.332,90)	10,00%	10,00%	10,00%
<b>13</b>	<b>GASTOS ANTICIPADOS</b>	<b>2.340,54</b>	<b>2.574,59</b>	<b>2.832,05</b>	<b>10,00%</b>	<b>10,00%</b>	<b>10,00%</b>
1301	SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	2.340,54	2.574,59	2.832,05	10,00%	10,00%	10,00%
<b>2</b>	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>357.114,16</b>	<b>465.118,21</b>	<b>465.825,86</b>	<b>11,23%</b>	<b>13,15%</b>	<b>11,64%</b>
<b>21</b>	<b>CORTO PLAZO</b>	<b>141.514,32</b>	<b>155.665,75</b>	<b>171.232,32</b>	<b>10,00%</b>	<b>10,00%</b>	<b>10,00%</b>
2101	PROVEEDORES NACIONALES	105.264,65	115.791,11	127.370,22	10,00%	10,00%	10,00%
2102	PARTICULARES	25.633,30	28.196,63	31.016,29	10,00%	10,00%	10,00%
2105	OBLIGACIONES FISCALES	10.616,37	11.678,01	12.845,81	10,00%	10,00%	10,00%
<b>22</b>	<b>OBLIGACIONES EMPLEADOS</b>	<b>(49.245,65)</b>	<b>118.122,43</b>	<b>84.130,49</b>	<b>-42,28%</b>	<b>175,72%</b>	<b>45,39%</b>
2201	OBLIGACIONES EMPLEADOS	(49.245,65)	118.122,43	84.130,49	-42,28%	175,72%	45,39%
<b>23</b>	<b>PARTICULARES</b>	<b>3.000,00</b>	<b>3.300,00</b>	<b>3.630,00</b>	<b>10,00%</b>	<b>10,00%</b>	<b>0,00%</b>
2301	PARTICULARES	3.000,00	3.300,00	3.630,00	10,00%	10,00%	0,00%
<b>24</b>	<b>BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS</b>	<b>100.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>11.000,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>10,00%</b>	<b>10,00%</b>
2401	BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS	100.000,00	10.000,00	11.000,00	0,00%	10,00%	10,00%
<b>26</b>	<b>PRESTAMOS ACCIONISTAS</b>	<b>634,05</b>	<b>697,46</b>	<b>767,20</b>	<b>10,00%</b>	<b>10,00%</b>	<b>10,00%</b>
2601	PRESTAMOS ACCIONISTAS	634,05	697,46	767,20	10,00%	10,00%	10,00%
<b>28</b>	<b>LARGO PLAZO</b>	<b>161.211,44</b>	<b>177.332,58</b>	<b>195.065,84</b>	<b>10,00%</b>	<b>10,00%</b>	<b>10,00%</b>
2801	PARTICULARES	82.656,70	90.922,37	100.014,61	10,00%	10,00%	10,00%
2802	INSTITUCIONES FINANCIERAS	78.554,74	86.410,21	95.051,23	10,00%	10,00%	10,00%
<b>3</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>23.178,88</b>	<b>35.801,24</b>	<b>2.588,42</b>	<b>3,72%</b>	<b>5,54%</b>	<b>0,38%</b>
<b>31</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
3101	CAPITAL SOCIAL	-	-	-	0,00%	0,00%	0,00%
<b>32</b>	<b>RESERVA</b>	<b>-</b>	<b>17.520,45</b>	<b>(17.520,45)</b>	<b>0,00%</b>	<b>4,82%</b>	<b>-4,60%</b>
3201	RESERVA	-	17.520,45	(17.520,45)	0,00%	4,82%	-4,60%
<b>35</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>23.178,88</b>	<b>18.280,79</b>	<b>20.108,87</b>	<b>14,52%</b>	<b>10,00%</b>	<b>10,00%</b>
3501	RESULTADOS	23.178,88	18.280,79	20.108,87	14,52%	10,00%	10,00%
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>380.293,03</b>	<b>500.919,45</b>	<b>468.414,27</b>	<b>10,00%</b>	<b>11,97%</b>	<b>10,00%</b>

**Tabla No. 4.10 Análisis Horizontal del Estado de Resultados**

EMPRESA DE TRANSPORTE PESADO						
ESTADO DE RESULTADOS						
VALORES EN DOLARES						
COD	DESCRIPCION	VARIACION ABSOLUTA			VARIACION RELATIVA	
		.11-12	.12-13	.13-14	.11-12	.12-13
<b>4</b>	<b>INGRESO</b>	<b>437.600,77</b>	<b>468.281,67</b>	<b>515.109,84</b>	<b>10,31%</b>	<b>10,00%</b>
<b>41</b>	<b>SERVICIO DE TRANSPORTE</b>	<b>433.112,77</b>	<b>467.824,87</b>	<b>514.607,36</b>	<b>10,20%</b>	<b>10,00%</b>
4101	TRANSPORTE DE CARGA SUELTA	85.827,91	94.410,70	103.851,78	10,00%	10,00%
4102	TRANSPORTE DE CONTENEDOR 20	210.653,88	231.719,27	254.891,20	10,00%	10,00%
4103	TRANSPORTE DE CONTENEDOR 40ST	9.691,67	10.660,84	11.726,92	10,00%	10,00%
4104	TRANSPORTE DE CONTENEDOR 40HC	107.439,44	118.183,38	130.001,72	10,00%	10,00%
4105	TRANSPORTE DE TANQUERO	8.599,18	859,92	945,91	0,00%	10,00%
4107	TRANSPORTE DE CAMA BAJA	60,00	66,00	72,60	10,00%	10,00%
4108	TRANSPORTES REFRIGERADOS	10.840,70	11.924,76	13.117,24	10,00%	10,00%
<b>51</b>	<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>349.981,39</b>	<b>384.979,53</b>	<b>423.477,49</b>	<b>10,00%</b>	<b>10,00%</b>
5101	GASTO PERSONAL SERVICIO	22.977,00	25.274,69	27.802,16	10,00%	10,00%
5102	VIAJE	101.140,17	111.254,19	122.379,60	10,00%	10,00%
5103	GENERALES DE SERVICIO	81.315,75	89.447,33	98.392,06	10,00%	10,00%
5104	SUBCONTRATO DE TRANSPORTES	24.897,72	27.387,49	30.126,24	10,00%	10,00%
5105	MANTENIMIENTO	104.714,18	115.185,60	126.704,16	10,00%	10,00%
5106	FINANCIEROS	14.936,58	16.430,24	18.073,26	10,00%	10,00%
	<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>87.619,38</b>	<b>83.302,14</b>	<b>91.632,35</b>	<b>11,75%</b>	<b>10,00%</b>
<b>52</b>	<b>GASTO DE ADMINISTRACION Y VENTAS</b>	<b>49.500,36</b>	<b>54.450,39</b>	<b>59.895,43</b>	<b>10,00%</b>	<b>10,00%</b>
5201	SUELDOS	15.395,45	16.935,00	18.628,49	10,00%	10,00%
5202	GENERALES	34.104,91	37.515,40	41.266,94	10,00%	10,00%
	<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>38.119,02</b>	<b>28.851,75</b>	<b>31.736,92</b>	<b>15,22%</b>	<b>10,00%</b>
<b>48</b>	<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>4.488,00</b>	<b>456,80</b>	<b>502,48</b>	<b>5610,00%</b>	<b>10,00%</b>
4801	VARIOS	8,00	8,80	9,68	10,00%	10,00%
4111	TRANSPORTE DE LUBRICANTES	4.480,00	448,00	492,80	0,00%	10,00%
<b>53</b>	<b>OTROS EGRESOS</b>	<b>1.760,00</b>	<b>176,00</b>	<b>193,60</b>	<b>0,00%</b>	<b>10,00%</b>
5303	INTERES PARTICULARES	1.750,00	175,00	192,50	0,00%	10,00%
5304	INTERESES INSTITUCIONES FINANCIERAS	10,00	1,00	1,10	0,00%	10,00%
	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>40.847,02</b>	<b>29.132,55</b>	<b>32.045,80</b>	<b>16,31%</b>	<b>10,00%</b>
	15% TRABAJADORES	5.453,85	4.301,36	4.731,50	14,52%	10,00%
	<b>UTILIDAD GRAVABLE</b>	<b>35.393,17</b>	<b>24.831,19</b>	<b>27.314,30</b>	<b>16,62%</b>	<b>10,00%</b>
	25% IMPUESTO A LA RENTA	7.726,29	6.093,60	6.702,96	14,52%	10,00%
	<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>27.666,88</b>	<b>18.737,59</b>	<b>20.611,35</b>	<b>17,32%</b>	<b>10,00%</b>

#### 4.1.4.2 Análisis vertical

“Se emplea para revelar la estructura interna de la empresa. Se utiliza una partida importante en el estado financiero como cifra base y todas las demás cuentas de dicho estado se comparan con ella.”<sup>19</sup>

EMPRESA DE TRANSPORTE PESADO									
BALANCE GENERAL									
VALORES EN DOLARES									
CODIGO	CUENTA	2011		2012		2013		2014	
		VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
1	TOTAL ACTIVOS	3.802.930,30	100,00%	4.183.223,33	100,00%	4.684.142,78	100,00%	5.152.557,06	100,00%
11	ACTIVO CORRIENTE	1.129.941,01	29,71%	1.242.935,11	29,71%	1.449.825,74	30,95%	1.594.808,32	30,95%
1101	CAJA	59.386,04	1,56%	65.324,64	1,56%	71.857,11	1,53%	79.042,82	1,53%
1102	BANCOS	269.817,85	7,09%	296.799,64	7,09%	326.479,60	6,97%	359.127,56	6,97%
1103	CUENTAS POR COBRAR	790.728,18	20,79%	869.801,00	20,79%	1.039.378,22	22,19%	1.143.316,04	22,19%
1103001	CLIENTES	204.092,20	5,37%	224.501,42	5,37%	246.951,56	5,27%	271.646,72	5,27%
1103002	PRESTAMO EMPLEADOS	26.264,64	0,69%	28.891,10	0,69%	31.780,21	0,68%	34.958,24	0,68%
1103003	CREDITO FISCAL	74.749,75	1,97%	82.224,73	1,97%	90.447,20	1,93%	99.491,92	1,93%
1103004	ANTICIPOS	485.621,59	12,77%	534.183,75	12,77%	587.602,12	12,54%	646.362,34	12,54%
1103009	INVENTARIOS	-	0,00%	-	0,00%	82.597,12	1,76%	90.856,83	1,76%
1106	INVENTARIOS	10.008,94	0,26%	11.009,83	0,26%	12.110,82	0,26%	13.321,90	0,26%
1106001	INVENTARIOS	10.008,94	0,26%	11.009,83	0,26%	12.110,82	0,26%	13.321,90	0,26%
12	ACTIVO FIJO	2.649.583,89	69,67%	2.914.542,28	69,67%	3.205.996,51	68,44%	3.526.596,16	68,44%
1201	MAQ. Y EQUIPO DE OFICINA	59.770,25	1,57%	65.747,28	1,57%	72.322,00	1,54%	79.554,20	1,54%
1202	MUEBLES Y ENSERES OFICINA	5.409,53	0,14%	5.950,48	0,14%	6.545,53	0,14%	7.200,08	0,14%
1203	VEHICULOS DE SERVICIO	4.403.226,83	115,79%	4.843.549,51	115,79%	5.327.904,46	113,74%	5.860.694,91	113,74%
1204	EQUIPO DE MANTENIMIENTO	86.571,06	2,28%	95.228,17	2,28%	104.750,98	2,24%	115.226,08	2,24%
1205	ADECUACIONES OFICINA	37.993,73	1,00%	41.793,10	1,00%	45.972,41	0,98%	50.569,65	0,98%
1206	VEHICULOS OFICINA	65.913,35	1,73%	72.504,69	1,73%	79.755,15	1,70%	87.730,67	1,70%
1207	ACTIVO FIJO NO DEPRECIABLE	686.500,00	18,05%	755.150,00	18,05%	830.665,00	17,73%	913.731,50	17,73%
1208	EDIFICIOS	1.083.809,86	28,50%	1.192.190,85	28,50%	1.311.409,93	28,00%	1.442.550,92	28,00%
1210	DEPRECIACIONES	(3.779.610,72)	-99,39%	(4.157.571,79)	-99,39%	(4.573.328,97)	-97,63%	(5.030.661,87)	-97,63%
13	GASTOS ANTICIPADOS	23.405,40	0,62%	25.745,94	0,62%	28.320,53	0,60%	31.152,59	0,60%
1301	SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	23.405,40	0,62%	25.745,94	0,62%	28.320,53	0,60%	31.152,59	0,60%
2	TOTAL PASIVOS	3.180.066,28	83,62%	3.537.180,44	84,56%	4.002.298,65	85,44%	4.468.124,51	86,72%
21	CORTO PLAZO	1.415.143,17	37,21%	1.556.657,49	37,21%	1.712.323,24	36,56%	1.883.555,56	36,56%
2101	PROVEEDORES NACIONALES	1.052.646,46	27,68%	1.157.911,11	27,68%	1.273.702,22	27,19%	1.401.072,44	27,19%
2102	PARTICULARES	256.333,01	6,74%	281.966,31	6,74%	310.162,94	6,62%	341.179,24	6,62%
2105	OBLIGACIONES FISCALES	106.163,70	2,79%	116.780,07	2,79%	128.458,08	2,74%	141.303,88	2,74%
22	OBLIGACIONES EMPLEADOS	116.468,23	3,06%	67.222,58	1,61%	185.345,01	3,96%	269.475,50	5,23%
2201	OBLIGACIONES EMPLEADOS	116.468,23	3,06%	67.222,58	1,61%	185.345,01	3,96%	269.475,50	5,23%
23	PARTICULARES	30.000,00	0,79%	33.000,00	0,79%	36.300,00	0,77%	39.930,00	0,77%
2301	PARTICULARES	30.000,00	0,79%	33.000,00	0,79%	36.300,00	0,77%	39.930,00	0,77%
24	BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS	-	0,00%	100.000,00	2,39%	110.000,00	2,35%	121.000,00	2,35%
2401	BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS	-	0,00%	100.000,00	2,39%	110.000,00	2,35%	121.000,00	2,35%
26	PRESTAMOS ACCIONISTAS	6.340,53	0,17%	6.974,58	0,17%	7.672,04	0,16%	8.439,25	0,16%
2601	PRESTAMOS ACCIONISTAS	6.340,53	0,17%	6.974,58	0,17%	7.672,04	0,16%	8.439,25	0,16%
28	LARGO PLAZO	1.612.114,35	42,39%	1.773.325,79	42,39%	1.950.658,36	41,64%	2.145.724,20	41,64%
2801	PARTICULARES	826.567,00	21,74%	909.223,70	21,74%	1.000.146,07	21,35%	1.100.160,68	21,35%
2802	INSTITUCIONES FINANCIERAS	785.547,35	20,66%	864.102,09	20,66%	950.512,29	20,29%	1.045.563,52	20,29%
3	TOTAL PATRIMONIO	622.864,02	16,38%	646.042,90	15,44%	681.844,14	14,56%	684.432,55	13,28%
31	CAPITAL SOCIAL	100.000,00	2,63%	100.000,00	2,39%	100.000,00	2,13%	100.000,00	1,94%
3101	CAPITAL SOCIAL	100.000,00	2,63%	100.000,00	2,39%	100.000,00	2,13%	100.000,00	1,94%
32	RESERVA	363.235,00	9,55%	363.235,00	8,68%	380.755,45	8,13%	363.235,00	7,05%
3201	RESERVA	363.235,00	9,55%	363.235,00	8,68%	380.755,45	8,13%	363.235,00	7,05%
35	RESULTADOS	159.629,02	4,20%	182.807,90	4,37%	201.088,69	4,29%	221.197,55	4,29%
3501	RESULTADOS	159.629,02	4,20%	182.807,90	4,37%	201.088,69	4,29%	221.197,55	4,29%
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	3.802.930,30	100,00%	4.183.223,33	100,00%	4.684.142,79	100,00%	5.152.557,06	100,00%

<sup>19</sup> CRUZ, Marcelo, Análisis Financiero, 2004.

**Tabla No. 4.11 Análisis Vertical Estado de Resultados**

<b>EMPRESA DE TRANSPORTE PESADO</b> <b>ESTADO DE RESULTADOS</b> <b>VALORES EN DOLARES</b>									
COD.	CUENTA	2011		2012		2013		2014	
		VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
<b>4</b>	<b>INGRESO</b>	<b>4.245.215,97</b>	<b>100,00%</b>	<b>4.682.816,74</b>	<b>100,00%</b>	<b>5.151.098,42</b>	<b>100,00%</b>	<b>5.666.208,26</b>	<b>100,00%</b>
<b>41</b>	<b>SERVICIO DE TRANSPORTE</b>	<b>4.245.135,97</b>	<b>100,00%</b>	<b>4.678.248,74</b>	<b>99,90%</b>	<b>5.146.073,62</b>	<b>99,90%</b>	<b>5.660.680,98</b>	<b>99,90%</b>
4101	TRANSPORTE DE CARGA SUELTA	858.279,13	20,22%	944.107,05	20,16%	1.038.517,75	20,16%	1.142.369,53	20,16%
4102	TRANSPORTE DE CONTENEDOR 20	2.106.538,81	49,62%	2.317.192,69	49,48%	2.548.911,96	49,48%	2.803.803,16	49,48%
4103	TRANSPORTE DE CONTENEDOR 40ST	96.916,69	2,28%	106.608,36	2,28%	117.269,20	2,28%	128.996,12	2,28%
4104	TRANSPORTE DE CONTENEDOR 40HC	1.074.394,38	25,31%	1.181.833,82	25,24%	1.300.017,20	25,24%	1.430.018,92	25,24%
4105	TRANSPORTE DE TANQUERO	-	0,00%	8.599,18	0,18%	9.459,09	0,18%	10.405,00	0,18%
4107	TRANSPORTE DE CAMA BAJA	600,00	0,01%	660,00	0,01%	726,00	0,01%	798,60	0,01%
4108	TRANSPORTES REFRIGERADOS	108.406,95	2,55%	119.247,65	2,55%	131.172,41	2,55%	144.289,65	2,55%
<b>51</b>	<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>3.499.813,95</b>	<b>82,44%</b>	<b>3.849.795,34</b>	<b>82,21%</b>	<b>4.234.774,88</b>	<b>82,21%</b>	<b>4.658.252,36</b>	<b>82,21%</b>
5101	GASTO PERSONAL SERVICIO	229.769,95	5,41%	252.746,95	5,40%	278.021,64	5,40%	305.823,80	5,40%
5102	VIAJE	1.011.401,69	23,82%	1.112.541,86	23,76%	1.223.796,05	23,76%	1.346.175,65	23,76%
5103	GENERALES DE SERVICIO	813.157,52	19,15%	894.473,27	19,10%	983.920,60	19,10%	1.082.312,66	19,10%
5104	SUBCONTRATO DE TRANSPORTES	248.977,16	5,86%	273.874,88	5,85%	301.262,37	5,85%	331.388,61	5,85%
5105	MANTENIMIENTO	1.047.141,84	24,67%	1.151.856,02	24,60%	1.267.041,63	24,60%	1.393.745,79	24,60%
5106	FINANCIEROS	149.365,78	3,52%	164.302,36	3,51%	180.732,59	3,51%	198.805,85	3,51%
	<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>745.402,02</b>	<b>17,56%</b>	<b>833.021,40</b>	<b>17,79%</b>	<b>916.323,54</b>	<b>17,79%</b>	<b>1.007.955,90</b>	<b>17,79%</b>
<b>52</b>	<b>GASTO DE ADMINISTRACION Y VENTAS</b>	<b>495.003,56</b>	<b>11,66%</b>	<b>544.503,92</b>	<b>11,63%</b>	<b>598.954,31</b>	<b>11,63%</b>	<b>658.849,74</b>	<b>11,63%</b>
5201	SUELDOS	153.954,50	3,63%	169.349,95	3,62%	186.284,95	3,62%	204.913,44	3,62%
5202	GENERALES	341.049,06	8,03%	375.153,97	8,01%	412.669,36	8,01%	453.936,30	8,01%
	<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>250.398,46</b>	<b>5,90%</b>	<b>288.517,48</b>	<b>6,16%</b>	<b>317.369,23</b>	<b>6,16%</b>	<b>349.106,16</b>	<b>6,16%</b>
<b>48</b>	<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>80,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>4.568,00</b>	<b>0,10%</b>	<b>5.024,80</b>	<b>0,10%</b>	<b>5.527,28</b>	<b>0,10%</b>
4801	VARIOS	80,00	0,00%	88,00	0,00%	96,80	0,00%	106,48	0,00%
4111	TRANSPORTE DE LUBRICANTES	-	0,00%	4.480,00	0,10%	4.928,00	0,10%	5.420,80	0,10%
<b>53</b>	<b>OTROS EGRESOS</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>	<b>1.760,00</b>	<b>0,04%</b>	<b>1.936,00</b>	<b>0,04%</b>	<b>2.129,60</b>	<b>0,04%</b>
5303	INTERES PARTICULARES	-	0,00%	1.750,00	0,04%	1.925,00	0,04%	2.117,50	0,04%
5304	INTERESES INSTITUCIONES FINANCIERAS	-	0,00%	10,00	0,00%	11,00	0,00%	12,10	0,00%
	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>250.478,46</b>	<b>5,90%</b>	<b>291.325,48</b>	<b>6,22%</b>	<b>320.458,03</b>	<b>6,22%</b>	<b>352.503,84</b>	<b>6,22%</b>
	15% TRABAJADORES	37.559,77	0,88%	43.013,62	0,92%	47.314,98	0,92%	52.046,48	0,92%
	<b>UTILIDAD GRAVABLE</b>	<b>212.918,69</b>	<b>5,02%</b>	<b>248.311,86</b>	<b>5,30%</b>	<b>273.143,05</b>	<b>5,30%</b>	<b>300.457,35</b>	<b>5,30%</b>
	25% IMPUESTO A LA RENTA	53.209,67	1,25%	60.935,97	1,30%	67.029,56	1,30%	73.732,52	1,30%
	<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>159.709,02</b>	<b>3,76%</b>	<b>187.375,90</b>	<b>4,00%</b>	<b>206.113,49</b>	<b>4,00%</b>	<b>226.724,83</b>	<b>4,00%</b>

#### 4.1.4.3 Indicadores financieros

Relaciona entre si dos elementos de la información financiera de la empresa. Se requiere para evaluar la condición financiera y su desempeño.

- **Liquidez**

TIPO DE INDICADOR	DESCRIPCION	FORMULA DE CALCULO
<b>LIQUIDEZ</b>	Capital de Trabajo	Activo corriente - Pasivo corriente
	Liquidez corriente	Activo corriente / Pasivo Corriente
	Prueba Acida	(Caja Bancos + Inv.Temp+ Ctas por cobrar) / Pasivo corriente
	Liquidez Imediata	Caja Bancos + Inversión Temporal / P.C

TIPO DE INDICADOR	DESCRIPCION	2011	2012	2013	2014
<b>LIQUIDEZ</b>	Capital de Trabajo	(438.010,92)	(520.919,54)	(601.814,55)	(727.591,99)
	Liquidez corriente	0,72	0,70	0,71	0,69
	Prueba Acida	0,71	0,70	0,70	0,68
	Liquidez Imediata	0,21	0,21	0,19	0,19

- **Actividad**

TIPO DE INDICADOR	DESCRIPCION	FORMULA DE CALCULO
<b>ACTIVIDAD</b>	Rotación Cuentas por Cobrar	Ventas a Crédito / Promedio Ctas por cobrar
	Período Promedio Cobro	360/Rotación Ctas por cobrar
	Rotación Inventarios	Costo de Ventas / Promedio Inventarios
	Plazo promedio de Inventario	360/Rotación de inventarios
	Rotación Cuentas por pagar	Compras a credito / Ctas. Por pagar
	Plazo Promedio Pago	360 / rotación ctas. Por pagar
	Ciclo de caja	PPI + PPC – PPP
	Rotación de Activo Fijo	Ventas / Total Activo fijo promedio
	Rotación de Activo total	Ventas / Activo total promedio



TIPO DE INDICADOR	DESCRIPCION	2011	2012	2013	2014
<b>ACTIVIDAD</b>	Rotación Cuentas por Cobrar	4,83	4,84	4,46	4,46
	Período Promedio Cobro	74,51	74,37	80,79	80,79
	Rotación Inventarios	349,67	349,67	349,67	349,67
	Plazo promedio de Inventario	1,03	1,03	1,03	1,03
	Rotación Cuentas por pagar	1,76	1,76	1,76	1,76
	Plazo Promedio Pago	204,06	204,06	204,06	204,06
	Ciclo de caja	(198,20)	(198,19)	(198,58)	(198,58)
	Rotación de Activo Fijo	1,60	1,61	1,61	1,61
	Rotación de Activo total	1,12	1,12	1,10	1,10

- **Endeudamiento**

TIPO DE INDICADOR	DESCRIPCION	FORMULA DE CALCULO
<b>ENDEUDAMIENTO</b>	Endeudamiento Total	Pasivo total / Activo total
	Endeudamiento Corto Plazo	Pasivo corriente / Activo total
	Endeudamiento Largo Plazo	Pasivo largo plazo / Activo total
	Financiamiento Propio	Patrimonio total / Activo Total

TIPO DE INDICADOR	DESCRIPCION	2011	2012	2013	2014
<b>ENDEUDAMIENTO</b>	Endeudamiento Total	83,62%	84,56%	85,44%	86,72%
	Endeudamiento Corto Plazo	41,23%	42,16%	43,80%	45,07%
	Endeudamiento Largo Plazo	42,39%	42,39%	41,64%	41,64%
	Financiamiento Propio	16,38%	15,44%	14,56%	13,28%

- **Rentabilidad**

TIPO DE INDICADOR	DESCRIPCION	FORMULA DE CALCULO
<b>RENTABILIDAD</b>	Margen Bruto de Utilidades (MB)	Ventas - Costo de Ventas / Ventas
	Margen Operacional (MO)	Utilidad operacional / Ventas operacionales
	Margen Neto de Utilidades	Utilidad neta / Ventas
	Rendimiento Activo Total	Utilidad neta / Activo Total
	Rendimiento del Patrimonio	Utilidad neta / Patrimonio Promedio
	Rendimiento del Capital	Utilidad neta / Capital Social Promedio

TIPO DE INDICADOR	DESCRIPCION	2011	2012	2013	2014
<b>RENTABILIDAD</b>	Margen Bruto de Utilidades (MB)	17,56%	17,71%	17,71%	17,71%
	Margen Operacional (MO)	17,56%	17,71%	17,71%	17,71%
	Margen Neto de Utilidades	3,76%	3,91%	3,91%	3,91%
	Rendimiento Activo Total	4,20%	4,37%	4,29%	4,29%
	Rendimiento del Patrimonio	25,63%	28,30%	29,49%	32,32%
	Rendimiento del Capital	159,63%	182,81%	201,09%	221,20%

## 4.2 EVALUACIÓN DEL MODELO ORGANIZACIONAL, CONTABLE Y FINANCIERO

La evaluación económica del modelo de gestión y control financiero es la parte final para demostrar la factibilidad del mismo y como consecuencia mejorar la rentabilidad de la empresa.

Hay que señalar que para demostrar la viabilidad de la inversión se tuvo que reestructurar el estado de resultados y el flujo de caja en forma correcta, ubicando las cuentas que incluyen en el costo de ventas al igual que las cuentas de gastos y de ingresos.

También se valorará la situación actual con la situación propuesta para determinar mediante los indicadores de valor actual neto, la tasa interna de retorno la rentabilidad que se genera a través de la inversión existente y la nueva inversión.

#### **4.2.1 Flujo de fondos sin modelo**

Para determinar la situación financiera sin modelo, se realizó el flujo de fondos que es la igual a todos los beneficios menos los costos de producción, pago de impuestos y los gastos que corresponden a la salida del efectivo.

Como resultado se obtiene el flujo financiero con saldos positivos debido al incremento de las ventas siempre y cuando se tenga estrategias de venta.

**Tabla No. 4.12 Flujo de fondos sin modelo valores en dólares**

<b>RUBROS</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>A. FLUJO DE BENEFICIOS</b>				
Ventas		4.678.248,74	5.146.073,62	5.660.680,98
Valor residual Activos Fijos				
Recuperación del capital de trabajo				
<b>TOTAL BENEFICIOS</b>	<b>-</b>	<b>4.678.248,74</b>	<b>5.146.073,62</b>	<b>5.660.680,98</b>
<b>B. FLUJO DE COSTOS</b>				
Inversión fija				
Inversión en capital de trabajo				
Costos de ventas*		3.849.795,34	4.234.774,88	4.658.252,36
Gastos de administración y ventas*		544.503,92	598.954,31	658.849,74
Gastos financieros		1.760,00	1.936,00	2.129,60
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>-</b>	<b>4.396.059,26</b>	<b>4.835.665,19</b>	<b>5.319.231,71</b>
<b>FLUJO ECONOMICO (A-B)</b>	<b>-</b>	<b>282.189,48</b>	<b>310.408,43</b>	<b>341.449,28</b>
MAS:				
Préstamos				
MENOS:				
(15%) Participación trabajadores		43.013,62	47.314,98	52.046,48
(25%) Impuesto a la Renta		60.935,97	67.029,56	73.732,52
<b>FLUJO FINANCIERO</b>	<b>-</b>	<b>178.239,90</b>	<b>196.063,89</b>	<b>215.670,27</b>

Fuente: Flujo de fondos  
Elaborado por: Los autores

#### 4.2.2 Determinación del costo de oportunidad sin modelo

“Un costo de oportunidad requiere que abandonemos un beneficio, es decir es la alternativa más valiosa que se abandona si se emprende una inversión en particular”<sup>20</sup>.

En este caso el costo de oportunidad es del 15% proporcionado por los directivos de la empresa que se deja de obtener por colocar los recursos monetarios en pólizas de acumulación.

#### 4.2.3 Criterios de evaluación sin modelo

Los criterios dinámicos para evaluar una inversión más conocidos son el VAN (valor actual neto) y la relación beneficio - costo.

##### 4.2.3.1 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento se calcula mediante la siguiente fórmula:

Costo de capital  $\text{propio} = \text{Tasa libre de riesgo} + (\text{Coeficiente Beta} * (\text{rendimiento requerido} - \text{Tasa Pasiva}))$

---

<sup>20</sup> ROSS, Stephen, Fundamentos de Finanzas Corporativas, Irwin Mc Graw, México, Pág. 306.

Rendimiento requerido (rf)	14,50%
Tasa pasiva	4,53%
Coefficiente beta	1,08

Una vez realizado los cálculos se obtiene una tasa de descuento del 15,3%

#### **4.2.3.2 Valor actual neto sin modelo**

“El valor actual de una inversión se puede definir como el valor actualizado de todos los flujos de caja esperados, es decir, es igual a la diferencia entre el valor actualizado de los cobros esperados y el valor, también actualizados de los pagos previstos.”<sup>21</sup>

En la tabla 4.4 se muestra el flujo de fondos de cada año y el flujo neto de fondos actualizado que se necesita para el cálculo del valor actual neto.

---

<sup>21</sup> APARICIO, Juan Miguel, Gestión financiera, ED. Pirámide, Madrid, Pág. 249

**Tabla No. 4.13 Valor actual neto sin modelo valores en dólares**

<b>Años</b>	<b>FF</b>	<b>FNFA</b>
<b>0</b>	-	-
<b>1</b>	178.239,90	178.239,90
<b>2</b>	196.063,89	196.063,89
<b>3</b>	215.670,27	215.670,27
		589.974,06

Fuente: Flujo de fondos

Elaborado por: Los autores

En este caso el flujo de fondos sin modelo presenta la inversión en capital de trabajo que se necesita para producir las unidades proyectadas, obteniendo un VAN positivo de \$589.974,06 dólares, a una tasa de descuento del 15%.

#### **4.2.3.3 Relación beneficio - costo sin modelo**

“La relación beneficio – costo es la expresión de los beneficios y costos en unidades monetarias para cada período de tiempo durante el transcurso de la vida económica del proyecto, requiere también descontar esos valores mediante la tasa de descuento.”<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> LIPSEY, GR. Análisis Costo – Beneficio, ED. Pirámide, Pág. 63.

En el siguiente cuadro se presenta el detalle de cada año de los ingresos y egresos actualizados para calcular la relación beneficio - costo.

**Tabla No. 4.14 Relación beneficio – costo valores en dólares**

Años	Ingresos	Egresos	Ingresos Actualizados	Egresos Actualizados
<b>0</b>		-		-
<b>1</b>	4.678.248,74	4.500.008,85	4.678.248,74	4.500.008,85
<b>2</b>	5.146.073,62	4.950.009,73	5.146.073,62	4.950.009,73
<b>3</b>	5.660.680,98	5.445.010,71	5.660.680,98	5.445.010,71
			15.485.003,34	14.895.029,29

$$RBC = \frac{\text{Ing. Actualizados}}{\text{Egr. Actualizados}}$$

$$RBC = \frac{15.485.003,34}{14.895.029,29}$$

$$RBC = 1,04$$

Por lo tanto es el coeficiente de los ingresos actualizados sobre los egresos actualizados, para lo cual se obtiene \$1.04 dólares de beneficio sobre los costos actualizados. Es decir que por cada dólar que invierte la empresa, se obtiene \$ 0.04 centavos de ganancia.

#### **4.2.4 Situación financiera con modelo**

Para la determinación de la situación financiera con modelo se realizó en base al estado de resultados; en función de la nueva inversión y un incremento del



10% cada año. En la siguiente tabla se presenta el detalle para los próximos tres años.

#### **4.2.4.1 Determinación de la inversión**

En el modelo de gestión y control financiero se establece la inversión que es de \$115.000 dólares, valor que será invertido para implementar el modelo con la compra de software, creación de departamento de calidad .

#### **4.2.4.2 Flujo neto de fondos con modelo**

El flujo neto de fondos del modelo se realiza en base al estado de resultados, en donde consta de los ingresos o beneficios tales como: las ventas, valor residual de los activos fijos, los costos o egresos como: la inversión fija, inversión en capital de trabajo, costo de ventas, gastos de: administración, ventas y financieros.

En la tabla No. 4.12 Se detalla el flujo de fondos del modelo

**Tabla No. 4.15 Flujo neto de fondos del modelo valores en dólares**

<b>RUBROS</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>A. FLUJO DE BENEFICIOS</b>				
Ventas		4.890.505,54	5.624.081,37	6.467.693,58
Valor residual Activos Fijos				
Recuperación del capital de trabajo				65.000,00
<b>TOTAL BENEFICIOS</b>	<b>-</b>	<b>4.890.505,54</b>	<b>5.624.081,37</b>	<b>6.532.693,58</b>
<b>B. FLUJO DE COSTOS</b>				
Inversión fija	50.000,00			
Inversión en capital de trabajo	65.000,00			
Costos de ventas*		3.674.804,65	3.858.544,88	4.051.472,12
Gastos de administración y ventas*		584.753,74	613.991,43	644.691,00
Gastos financieros		1.760,00	1.936,00	2.129,60
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>115.000,00</b>	<b>4.261.318,38</b>	<b>4.474.472,30</b>	<b>4.698.292,72</b>
<b>FLUJO ECONOMICO (A-B)</b>	<b>(115.000,00)</b>	<b>629.187,16</b>	<b>1.149.609,07</b>	<b>1.834.400,86</b>
MAS:				
Préstamos				
MENOS:				
(15%) Participación trabajadores		95.063,27	173.195,08	266.239,22
(25%) Impuesto a la Renta		134.672,97	245.359,70	377.172,23
<b>FLUJO FINANCIERO</b>	<b>(115.000,00)</b>	<b>399.450,91</b>	<b>731.054,29</b>	<b>1.190.989,41</b>

**Fuente:** Tabla 3.34

**Elaborado por:** Los autores

#### 4.2.5 Criterio de evaluación del modelo

Al igual que en la situación financiera sin modelo, los criterios de evaluación del modelo se realiza mediante el cálculo del valor actual neto y la relación beneficio - costo.

##### 4.2.5.1 Valor actual neto del modelo

Para el modelo se tiene un VAN positivo de \$ 2.206.494,62 dólares a una tasa de descuento del 15%, este valor es superior al de la inversión, por lo tanto significa un aumento de la riqueza y debería aceptarse el modelo.

**Tabla No. 4.16 Valor actual neto con modelo valor en dólares**

Años	FF	FNFA
<b>0</b>	(115.000,00)	(115.000,00)
<b>1</b>	399.450,91	399.450,91
<b>2</b>	731.054,29	731.054,29
<b>3</b>	1.190.989,41	1.190.989,41
		<b>2.206.494,62</b>

Fuente: Tabla 4.12

Elaborado por: Los Autores

##### 4.2.5.2 Relación beneficio - costo con modelo

La relación beneficio – costo del modelo es de \$1.27 dólares, que es el coeficiente de los ingresos actualizados sobre los egresos actualizados.

Es decir que por cada dólar que se invierte en el modelo, se obtiene \$ 0.27 centavos de ganancia.

**Tabla No. 4.17 Relación beneficio – costo del modelo valor en dólares**

Años	Ingresos	Egresos	Ingresos Actualizados	Egresos Actualizados
0		(115.000,00)		(115.000,00)
1	4.890.505,54	4.491.054,63	4.890.505,54	4.491.054,63
2	5.624.081,37	4.893.027,08	5.624.081,37	4.893.027,08
3	6.532.693,58	5.341.704,17	6.532.693,58	5.341.704,17
			<b>17.047.280,50</b>	<b>14.610.785,88</b>

Fuente: Tabla 4.12

Elaborado por: Los Autores

#### 4.2.5.3 Tasa interna de retorno

“La tasa interna de retorno equivale a la tasa de interés producida por la inversión o de otra forma, es la tasa de descuento que iguala a cero el valor actual neto”<sup>23</sup>.

**Tabla No. 4.18 Cálculo de la TIR**

Periodos	FF	(1 + i)	(1 + i) <sup>n</sup>	Valor Presente*	VAN
0	-115.000,00	5,11	1,00	-115.000,00	<b>0,00</b>
1	399.450,91	5,11	5,11	78.125,27	<i>411,3% tasa que igual el VAN a cero</i>
2	731.054,29	5,11	26,14	27.964,43	
3	1.190.989,41	5,11	133,66	8.910,30	

Fuente: Flujo de Fondos

Elaboración: Los Autores

Como resultado de la tasa interna de retorno se obtiene 411%, éste es mayor que la tasa de descuento frente a 15%, lo que indica la viabilidad de la inversión ya que se obtiene una rentabilidad superior a la mínima exigida por el costo promedio ponderado.

<sup>23</sup> GÓMEZ, Juan Miguel, Gestión Financiera, Madrid, ED. Pirámide, Pág. 253.

Hay que destacar que la TIR es una medida de rentabilidad de inversión, por lo tanto a diferencia del VAN, la TIR se mide en términos relativos ya que se obtiene un porcentaje de rentabilidad por cada moneda invertida en el modelo.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- EL análisis del FODA nos conduce a detectar que las fortalezas son neutralizadas en forma notable por las debilidades. En cambio, las oportunidades tienen un alto valor y las amenazas tiene escasa relevancia.
- Los Máximos Directivos de la empresa no tienen una percepción clara de que la función Administrativa es una función de “apoyo” a las tareas técnicas, para que estas puedan funcionar adecuadamente y así cumplir sus objetivos finales: “Dar al cliente un servicio eficiente, a un costo razonable y en forma oportuna”.
- Los Directivos y Empleados del Proceso (Departamento) Administrativo – Financiero de la empresa Transcomerinter, a quienes se les hizo una encuesta y entrevistas, tienen conciencia clara de la necesidad de cambio y de que el Manual de Funciones mejoraría su desempeño y eficiencia.
- La resistencia al cambio es más notoria en los altos directivos, pero bastante menor en los funcionarios administrativos, y casi imperceptible en los funcionarios técnicos.

- El liderazgo de los directivos es débil y requieren recibir capacitación para cumplir sus funciones administrativas.
  
- Es necesario y útil elaborar el Manual de Funciones, comenzando por el Proceso Administrativo Financiero, pues su omisión causa.
  - Duplicaciones en las actividades del personal
  - Desconocimiento del trabajo de otros funcionarios.
  - La carga de trabajo no está balanceada adecuadamente
  - El personal percibe que existe desorden en el interior del Instituto
  - El desorden existente influye negativamente en la motivación del personal.
  - El ambiente de trabajo se torna tenso entre algunos funcionarios.
  - No existen las bases para evaluar al personal

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Es imperativo elaborar una “Planificación Estratégica de la Empresa”, para disponer de una “Carta de Navegación” que indique hacia dónde se quiere ir a largo plazo (sus objetivos finales).
- Como complemento se deben realizar una planificación estratégica que contenga los planes operativos que deriven de esta. Igualmente, las políticas y normas deben elaborarse, ponerlas por escrito y difundirlas adecuadamente en todo el personal para su cumplimiento.
- Dentro de la planificación estratégica se debe poner énfasis en la elaboración de un plan de desarrollo del personal, afinando métodos para el reclutamiento, selección, inducción, capacitación y motivación al personal, pues esta es una falencia que pesa mucho en las debilidades y amenazas de la empresa.
- Dada su importancia, se debe implementar el MANUAL DE FUNCIONES aquí presentado. Lo destacable es que ello sería un buen primer paso para dar por comenzado el proceso de cambio, para luego extenderse a los demás procesos.
- Una vez que se implemente el Manual de Funciones se debería elaborar e implementar el MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.



## BIBLIOGRAFIA

- AGUILERA, Fausto, **Manual Gráfico de Epistemología y Diseño de Tesis**, Talleres de la Facultad de Ciencias Administrativas, Quito 1996.
- BRAVO VALDIVIESO, Mercedes, **Contabilidad General**, Editores Nuevodia, 5ta Edición, 2002
- PALACIOS, Hernán, **Manual de Contabilidad**, Edit. Consitec , Quito, 1997.
- SARMIENTO, Rubén, **Contabilidad General**, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 2da. Edición, 1997
- VASQUEZ, Víctor Hugo, **Organización Aplicada**, 2da Edición, Editorial Graficas Vasquez, Facultad de Ciencias Administrativas, Quito 2002
- ZAPATA, Pedro, **Contabilidad General**, Edit. Mc Graw Hill. 4ta Edición, 2003
- ALBERT, Kenneth y Sweeny, **Planeacion Estratégica de las Principales Funciones del Negocio**, 2001.
- BUENO CAMPOS, Eduardo, **Organización de Empresas: estructura, procesos y modelos**, España, Ed. Pirámide 1997

- CATACORA, Fernando, **Sistemas Y Procedimientos Contables**, editorial Mc Graw Hill, Colombia, 200
- ROSS, Stephen, **Fundamentos de Finanzas Corporativas**, Irwin Mc Graw, México, Pág. 306.

APARICIO, Juan Miguel, **Gestión financiera**, ED. Pirámide, Madrid, Pág. 2

## ANEXOS



TRANSCOMERINTER CIA. LTDA.

MATRIZ: Carcelén Calle Cuarenta  
Lote 12 y Av. Eloy Alfaro (Al norte de  
la Ciudad) junto a la Llanera Ojo ylo  
(frente a la Bomba de gasolina Terpel)  
Telfs.: 2485-495 - 2473-684 Quito-Ecuador

HUAQUILLAS: Vía a Chacras sin y  
la Y  
Telfax: (07) 2995-710

TULCAN: Avs. San Francisco y García Lorca  
Junto a la Escuela Fe y Alegría  
Telfax: (06) 2967-748 (06) 2963-990

GUAYAQUIL: Km. 23 1/2 Vía Perimetral  
a 500 metros del Mercado Mayorista  
Telfax: (04) 2891-519 / (04) 2896-638

CUENCA: Ciudadela González Suárez  
Calle Nueva y Tardihuacán  
Telfax: (07) 2870-987 / (07) 2864-339

Transportadores  
Nacionales  
e Internacionales  
Importaciones  
Exportaciones

FECHA: \_\_\_\_\_  
CLIENTE: \_\_\_\_\_  
DIRECCION: \_\_\_\_\_  
R.U.C.: \_\_\_\_\_

**RUC: 1791121104001**  
CONTRIBUYENTE ESPECIAL RESOL. No. 165

OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD  
**FACTURA**

**NO. 001-001-00 0035932**

Autorización S.R.L. 1109887590  
Fecha Autorización: 22 Julio 2011

CODIGO	CONCEPTO	P. UNITARIO	VALOR TOTAL
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">FECHA DE CADUCIDAD 22 JULIO 2012</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">1101881151001 SARANGO VEGA JOSE SEBASTIAN AUT 5962 TELF. 097358197 DEL 3601 AL 3900</div> </div>			
C.P.I.C.	DAU: FACT. COM.		
	FUE:		
TRAYECTO:			
GUIAS TRANSPORTE:			
OBSERVACIONES:			

ADQUIRIENTE

Cantidad que debo pagaré solidariamente e incondicionalmente a \_\_\_\_\_ días vista, en esta ciudad o en el lugar que se me reconvenga, a la orden de Transcomerinter Cia. Ltda. en caso de incurrir en mora o en el pago por más de \_\_\_\_\_ días, Transcomerinter Cia. Ltda. Exigirá el pago del \_\_\_\_\_ % de interés, que las partes se fijan de mutuo acuerdo, quedando facultado Transcomerinter a exigirlo de forma judicial en necesidad de aviso previo al cliente, obligándose el cliente a cancelar todos los gastos judiciales, extrajudiciales y honorarios profesionales, que ocasione su cobro siendo suficiente prueba de los gastos la mera aseveración de Transcomerinter Cia. Ltda. Sin protesto eximese de la presentación para el pago así como el aviso por falta de este hecho. Renuncio Fuero y domicilio y me someto a los jueces competentes de esta ciudad o a la elección del acreedor. Acepto. La transferencia de todos los derechos que Transcomerinter Cia. Ltda. posea sobre este documento a una tercera persona natural o jurídica, sin necesidad de notificación alguna al cliente.

\_\_\_\_\_ a, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_

LUGAR Y FECHA DE VENCIMIENTO

F. \_\_\_\_\_ F. \_\_\_\_\_  
VISTO BUENO

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR	ACEPTADA
---------------	--------------	--------------	----------



- TRANSPORTADORES NACIONALES E INTERNACIONALES
- REPRESENTACIÓN ADUANERA Y ASESORAMIENTO
- EN COMERCIO EXTERIOR
- RECINTOS ADUANEROS

CONTRIBUYENTE ESPECIAL RESOL. No. 155

**MATRIZ:** Carcelén Calle Cuarenta  
Lote 12 y Av. Eloy Alfaro (Al norte de  
la Ciudad junto a la Llantera Oso y lo  
(frente a la Bomba de gasolina Terpel)  
Telfs: 2485-495 - 2473-684 Quito-Ecuador

NO.001-001- 000 001601

NO.001-001- 000 001601

AUTORIZACION SRI. N° 1109887690

FECHA AUT.: 22 Julio 2011

RUC: 1791121104001

	DÍA	MES	AÑO
FECHA			

Señores: \_\_\_\_\_

RUC / C.I.No. \_\_\_\_\_ Telf.: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

LUGAR DE TRANSACCIÓN: \_\_\_\_\_

[illegible]

Original Vendedor / 1ra. Copia Verde Emisor

1101681151001 SARANGO VEGA JOSE SEBASTIAN AUT. 5052 TELF: 097358197 DEL 1551 AL 1750 FECHA CADUCIDAD 22 JULIO 2012





TRANSCOMERINTER

R.U.C. 1791121104001

CI. EC 003-98. Vig. 02-04-98

TRANSPORTE Y COMERCIO INTERNACIONAL - TRANSCOMERINTER CIA. LTDA.

Transportadores Nacionales e Internacionales Importaciones Exportaciones  
Representación Aduanera Y Asesoramiento en Comercio Exterior Recintos Aduaneros

MATRIZ: Carcelén Carcelén, Calle 40 Lote 12 y  
Av. Eloy Alfaro (Al norte de la Ciudad frente a la  
bomba de gasolina Tarpe) • Telfs: 2485 495 - 2473 684  
Quito - Ecuador

PPS-C0050-95- Vig. 02-04-98

CONTRIBUYENTE ESPECIAL RESOLUCION No. 155

GUIA DE REMISION

R.U.C. 1791121104001

No. 001-001-0024337

AUTORIZACION S.R.I. No. 1108877945

FECHA DE INICIACION DEL TRASLADO:

COMPROBANTE DE VENTA:

FECHA DE TERMINACION DE TRABAJO:

FECHA DE EMISION:

- ☐ VENTA  
☐ COMPRA  
☐ TRANSFORMACION  
☐ CONSIGNACION

- ☐ TRASLADO ENTRE ESTABLECIMIENTOS DE UNA MISMA EMPRESA  
☐ TRASLADO DE EMISOR ITINERANTE DE COMPROBANTES DE VENTA

- ☐ DEVOLUCION  
☐ IMPORTACION  
☐ EXPORTACION  
☐ OTROS

IDENTIFICACION DE LA TRIPULACION

CONDUCTOR:

CONDUCTOR AUXILIAR:

C.I.:

LICENCIA:

DIRECCION:

TELF.:

PROPIETARIO:

C.I.:

DIRECCION:

TELF.:

IDENTIFICACION DEL VEHICULO HABILITADO (CAMION O TRACTO CAMION)

MARCA:

AÑO DE FABRICACION:

PLACA Y PAIS:

TIPO:

DATOS DE LA CARGA

PUNTO DE PARTIDA:

PUNTO DE LLEGADA:

CONSIGNATARIO:

REMITENTE:

R.U.C.:

TELF.:

DIRECCION FINAL DE ENTREGA DE MERCADERIA:

No. BULTOS	CLASE	DESCRIPCION DE LA MERCADERIA	KILOS	CONTENEDOR
				PRECINTO

C.P.I.C.:

Mercaderia Amparada en el DAU y/o  
Guia Tránsito

OBSERVACIONES:

CONDUCTOR

FIRMA AUTORIZADA

RECIBI CONFORME CLIENTE

- OFICINA - DESTINO -

RESOLUCION S.R.I. 17908/2001, AUT. DE SAN. FOM. DE ALMACEN. 05/NOVEMBRE/2011

VALIDO PARA SU EMISION HASTA 05/NOVEMBRE/2011



# TRANSPORTE Y COMERCIO INTERNACIONAL Cía. Ltda.

- TRANSPORTADORES NACIONALES E INTERNACIONALES  
 - REPRESENTACIÓN ADUANERA Y ASESORAMIENTO  
 - EN COMERCIO EXTERIOR  
 - RECINTOS ADUANEROS

MATRIZ: Carcelón Calle Cuarenta  
 Lote 12 y Av. Eloy Alfaro (Al norte de  
 la Ciudad junto a la Llantera Oso ylo  
 (frente a la Bomba de gasolina Terep)  
 Telfs.: 2455-455 - 2473-684 Quito-Ecuador

CONTRIBUYENTE ESPECIAL RESOL. No. 155

FECHA: _____		RUC: 1791121104001		
CLIENTE: _____ R.U.C.: _____		<b>NOTAS DE CREDITO</b>		
DIRECCIÓN: _____		<b>Nº. 001-001-000002386</b>		
TELÉFONOS: _____		AUTORIZACIÓN SRI.: 1109408673		
		FECHA DE AUTORIZACIÓN: 25 Marzo 2011		
CODIGO	CANTIDAD	CONCEPTO	V/UNITARIO	V / TOTAL
DAU _____ REMESA _____			SUBTOTAL	
FUE _____ TRAYECTO _____			ANTICIPO	
OBSERVACIONES _____			IVA %	
			IVA 0 %	
			<b>TOTAL</b>	
Elaboración: _____		Revisión: _____	Firma y Sello	
		Contabilización: _____	RUC: _____	

1101681151001 SARANGO VEGA JOSE SEBASTIAN AUT 5022 TELF: 097358197 DEL 2301 AL 2500 VALIDO HASTA 25 MARZO 2012  
 ORIGINAL - ADQUIRIENTE / COPIA EMISOR

**TRANSPORTE Y COMERCIO INTERNACIONAL - TRANSCOMERINTER CIA. LTDA.**

**TCI**  
TRANSCOMERINTER  
R.U.C. 1791121104001

MATRIZ: Carcelén, Calle 40  
Lote 12 y Av. Eloy Alfaro (Al norte de  
la Ciudad frente a la bomba de gasolina Terpel)  
Telefs.: 2485 495 - 2473 684 • Quito - Ecuador  
Contribuyente Especial Resolución No. 155

"OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD"  
AUTORIZACION S.R.I. 1109412159

**COMPROBANTE  
DE RETENCION**  
S. 001-001- 000028663

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL: \_\_\_\_\_ FECHA DE EMISIÓN: \_\_\_\_\_  
C.I. / R.U.C.: \_\_\_\_\_ TIPO DE COMPROBANTE DE VENTA: \_\_\_\_\_  
DIRECCIÓN: \_\_\_\_\_ No. DE COMPROBANTE DE VENTA: \_\_\_\_\_  
CIUDAD: \_\_\_\_\_

EJERCICIO FISCAL	BASE IMPONIBLE PARA LA RETENCIÓN	IMPUESTO	CÓDIGO DEL IMPUESTO	% DE RETENCIÓN	VALOR RETENIDO

AGENTE DE RETENCIÓN \_\_\_\_\_ FIRMA BENEFICIARIO \_\_\_\_\_

GUERRERO NINAGUALPA PABLO MIGUEL, R.U.C. 1797801831901, AUT. 19622, TELF. 2223 082 FECHA DE AUTORIZACIÓN 28 / MARZO / 2011 \* CANT. 3000 DEL 000027501 AL 000030500 VALIDO PARA SU EMISION HASTA 28 / MARZO / 2012

**- ORIGINAL: SUJETO PASIVO RETENIDO -**